

REKRYTOINTIKANAVAT ONNISTUNEEN REKRYTOINNIN TUKENA

Case: Jämsän kaupunki

Niina Tuunanen

Opinnäytetyö

Helmikuu 2014

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Tuunanen, Niina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 03.02.2014
	Sivumäärä 133	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi REKRYTOINTIKANAVAT ONNISTUNEEN REKRYTOINNIN TUKENA		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Hakkarainen, Sinikka ja Pyykkönen, Ritva		
Toimeksiantaja(t) Jämsän kaupunki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen aihe on ajankohtainen kuntasektorilla ympäri Suomen, sillä rekrytoinnin merkitys korostuu kunta-alalla tulevaisuudessa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Henkilöstöhankinnan rooli onkin entistä tärkeämmässä asemassa kuntien menestymiselle, sillä kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Kuntien huomion tulisi myös kiinnittyä rekrytointiprosessien päivittämiseen, sillä rekrytointi elää uudistamisvaihetta erityisesti lisääntyneiden sähköisten rekrytoimismahdollisuuksien vuoksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Jämsän kaupungin tulisi kehittää rekrytointikanaviaan, jotta ne vastaisivat nykypäivän tarpeita ja houkuttelisivat oikeanlaisia työnhakijoita hakemaan kaupungin avoinna oleviin työtehtäviin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kahta sähköistä kyselyä ja haastattelua. Rekrytointiprosessi-kysely toimitettiin Jämsän kaupungin esimiehille sähköpostitse. Kohderyhmäksi valittiin 130 (N=130) Jämsän kaupungin rekrytoinnin eri vaiheita hoitavia esimiehiä. Tutkimuksen kannalta oleellisia vastauksia kertyi 36 (28 %) kohderyhmästä. Kyselystä esille nousseisiin, tarkennusta vaativiin, asioihin vastaukset saatiin haastatteleamalla Jämsän kaupungin henkilöjohtaja Auli Korhosta. Rekrytointiprosessi-kyselyn lisäksi toteutettiin myös Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa -kysely sähköpostitse neljälle aktiivisesti sosiaalista mediaa hyödyntävälle kaupungille: Tampereelle, Helsingille, Lahdelle ja Espoole. Tämä kysely toi mukanaan konkreettista tietoa sosiaalisen median hyödyntämisestä rekrytoinnissa kunta-alalla, ja sitä hyödynnettiin Jämsän kaupungin rekrytoinnin kehittämissuunnitelmassa.</p> <p>Rekrytointiprosessi-kyselyn tuloksien perusteella Jämsän kaupungin suurimmiksi haasteiksi rekrytoinnissa nousivat oikeanlaisten työnhakijoiden löytäminen avoiimiin työtehtäviin, epäselvyydet rekrytointiprosessin eri vaiheissa, rekrytointiprosessin byrokraattisuus ja heikkoudet työnantajamaineessa. Lisäksi taloudellinen tilanne vaikeuttaa rekrytointia. Kyselyn tuloksien ja haastattelun pohjalta tehdyn kehittämissuunnitelman avulla on mahdollista kehittää Jämsän kaupungin rekrytointiprosessin sujuvuutta ja rekrytointikanavien tavoitettavuutta sekä työnantajakuva. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yli kuntarajojen, sillä kuntasektorilla monet kokevat tällä hetkellä samankaltaisia ongelmia rekrytoinnissaan kuin Jämsän kaupunki.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Rekrytointi, sähköinen rekrytointi, kunta-alan rekrytointi		
Muut tiedot		



Author(s) Tuunanen, Niina	Type of publication Master's Thesis	Date 03.02.2014
	Pages 133	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title SUCCESS IN RECRUITING BY CHOOSING THE RIGHT RECUITING CHANNELS		
Degree Programme Master's Degree Programme of Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) Hakkarainen, Sinikka ja Pyykkönen, Ritva		
Assigned by The City of Jämsä		
<p>Abstract</p> <p>The topic of the research is current in the municipal sector in Finland because recruiting will become more important with the baby boomers retiring in the future. The role of staff recruitment is more significant than ever for the municipalities because the competition for able employees is getting harder. The municipalities should also pay attention to updating their recruiting processes. Recruitment is going through big changes especially due to the increasing use of electronic recruiting systems. The goal of this research was to explore how the City of Jämsä could improve their recruiting channels so that they would optimally serve the recruiting needs by attracting the right kinds of employees to apply for the vacant jobs.</p> <p>The survey was made using quantitative and qualitative methods. The research includes two electronic inquiries and an interview. The recruiting process questionnaire was emailed to those having a position of leadership in the City of Jämsä. The size of sample was 130 (N=130). The sample consisted of managers of the City of Jämsä responsible for the different stages of recruiting. The number of questions relevant to the study was 36 (28 %) of the sample. The issues that came up in the inquiry and which needed to be focused on were discussed in the interview with Ms. Auli Korhonen, the HR manager of the City of Jämsä. The study also includes another electronic inquiry of the use of social media in municipal recruiting emailed to four countries active in recruiting personnel via social media: Tampere, Helsinki, Lahti and Espoo. The idea was to have some concrete information about municipal recruiting via social media. The information gathered was used for improving the recruitment plan of Jämsä.</p> <p>The outcome of the research was that the biggest problems with recruiting in Jämsä are related to finding the right kind of employees for the vacant jobs, confusion at different stages in the recruitment process, the bureaucratic nature of the recruitment process and reputation of Jämsä as an employer. The results from the recruiting process inquiry and the interview made it possible to create an improvement plan, which will give Jämsä a chance to make the recruitment process more fluent, its recruitment channels more accessibility and its employer reputation better. The result of this study can also be utilized across the municipal boundaries because many municipalities are facing the same kind of challenges in recruiting as the City of Jämsä.</p>		
Keywords Recruiting, electronic recruiting, township recruiting		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	Rekrytoinnin kasvava merkitys kuntasektorilla	3
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet	4
1.2	Tutkimuksen toteutus	4
2	Toimeksiantaja.....	9
2.1	Jämsän kaupunki	9
2.2	Kunta työnantajana	11
3	Rekrytointiprosessi	18
3.1	Rekrytointiprosessin osa-alueet.....	19
3.2	Kunta-alan rekrytointi	28
3.3	Työnantajakuva rekrytoinnin kilpailutekijänä.....	36
3.4	Rekrytoinnin riskitekijöitä	39
4	Sähköinen rekrytointi.....	40
4.1	Sosiaalinen media rekrytoinnissa.....	42
4.2	Sähköisen rekrytoinnin etuja	51
4.3	Sähköisen rekrytoinnin haasteita.....	56
4.4	Kuntasektorin sosiaalisen median hyödyntäminen	58
5	Tutkimuksen tulokset.....	64
5.1	Rekrytointiprosessikyselyn tulokset.....	64
5.2	Haastattelun tulokset.....	82
6	Pohdinta	87
6.1	Kehittämis ehdotukset	90
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	106
	Lähteet.....	111
	Liitteet	118
	Liite 1. Rekrytointiprosessi-kysely	118
	Liite 2. Tuen tarve rekrytointi-ilmoittelussa.....	119
	Liite 3. Tuen tarve hakemusten käsittelyssä	121
	Liite 4. Tuen tarve haastattelutilanteessa	122
	Liite 5. Tuen tarve päätöksenteossa	124

Liite 6. Rekrytointikanavien tulevaisuuden suunnat.....	126
Liite 7. Haastavat rekrytoitavat ammatit	128
Liite 8. Vaikeimmat asiat rekrytoinnissa	130
Liite 9. Haastattelurunko	132
Liite 10. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa- sähköpostikyselylomake.....	133

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessin vaiheet.....	6
Kuvio 2. Tutkimuksen teoriapohja.....	7
Kuvio 3. Jämsän kaupungin henkilöstö toimialoittain.....	10
Kuvio 4. Rekrytointitarve koulutusaloittain.....	31
Kuvio 5. Kunta-alan eläkepoistuma vuosina 2012–2030 prosentein esitettynä.....	34
Kuvio 6. Kunta-alan eläkepoistumaennuste maakunnittain 2012–2030.....	35
Kuvio 7. Kunnan mainepyörä.....	38
Kuvio 8. Jämsän kaupungin rekrytoinnin kehittämisehdotukset.....	90

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajat toimialoittain.....	65
Taulukko 2. Sosiaali- ja terveystoimen rekrytoitavat ammattinimikkeet.....	65
Taulukko 3. Sivistystoimen rekrytoitavat ammattinimikkeet.....	66
Taulukko 4. Jämsän kaupungin esimiesten käyttämät rekrytointikanavat.....	67
Taulukko 5. Toimialojen lehti-ilmoittelun kanavat rekrytoinnissa.....	68
Taulukko 6. Esimiesten kokema tuentarve rekrytointi-ilmoitteluun liittyen.....	70
Taulukko 7. Esimiesten kokema tuentarve työhakemusten käsittelyssä.....	71
Taulukko 8. Esimiesten kokema tuentarve haastattelutilanteissa.....	72
Taulukko 9. Esimiesten tuentarve päätöksenteosta.....	74
Taulukko 10. Rekrytointikanavien toivotut kehityssuunnat.....	76
Taulukko 11. Sosiaali- ja terveystoimen haasteellisimmat rekrytoitavat.....	77
Taulukko 12. Sivistystoimen haasteellisimmat rekrytoitavat.....	78
Taulukko 13. Suurimmiksi koetut haasteet rekrytoinnissa.....	79

1 Rekrytoinnin kasvava merkitys kuntasektorilla

Rekrytoinnin merkitys kunta-alalla korostuu tulevaisuudessa. Kunta-alan henkilöstön suuri eläkepoistuma, huoltosuhteen muuttuminen, väestön keskittyminen kasvukeskuksiin, palvelutarpeiden kasvu, muuttuvat osaamistarpeet ja kuntatalouden kehitys haastavat kunnat ja kuntayhtymät konkreettisiin toimenpiteisiin riittävän työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Jotta saadaan osaavaa ja oikeanlaista henkilöstöä, tarvitaan tietoa siitä, minkälaisia työvoima- ja rekrytointitarpeita kunta-alalla on, miten nämä tarpeet muuttuvat ja miten ne painottuvat eri toimialoilla. On pyrittävä ennakkoimaan tulevaisuuden haasteet ja yhteiskunnan kehityssuunnat, jotta pystytään vastaamaan tehokkaammin tuleviin haasteisiin.

Henkilöstön hankinta ja osaamisen kehittäminen vaativat organisaatiolta pitkän aikavälin suunnittelua. Henkilöstöjohtamisessa osaaminen on noussut parrasvaloihin, ja sen merkitys on kasvanut myös palveluiden kehittämisessä. Kuntaorganisaatioissa palvelut tuotetaan vahvalla osaamisella. Työvoimavaltaisella kunta-alalla osaava ja motivoitunut henkilöstö on usein tärkein voimavara, sillä menestys ei synny ainoastaan teknologian avulla, vaan osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Henkilöstöhankinta onkin entistä tärkeämmässä roolissa kuntien menestymiselle, sillä kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy, kun työmarkkinoilta poistuvien määrä kasvaa.

Henkilöstöhallinnon yksi tärkeä osatekijä on onnistunut rekrytointi. Rekrytoinnin avulla turvataan yritykselle hyvä henkilöstö ja liiketoiminnan kannalta tarvittava osaaminen. Työmarkkinoilla vallitseva kova kilpailu ja pula osaavasta työvoimasta edellyttävät ajantasaista ja aktiivista rekrytointia. Kunnissa onkin meneillään sähköisen rekrytoinnin opettelu. Kunnat myös pyrkivät tekemään itseään tunnetuksi ja erottumaan työnantajina kilpailussa osaavasta työvoimasta. Osaavan henkilöstön löytäminen on helpompaa, kun mielikuva työnantajasta on houkutteleva työmarkkinoilla.

Työn ja työntekijöiden hakeminen on jatkuvassa muutoksessa. Sähköisyys työnhaussa on lisääntynyt viime vuosina voimakkaasti. Nuoremman sukupolven työnhakijoille sähköiset työhakemukset ja paikkailmoitukset ovat jo itsestäänselvyys. Siksi on tär-

keää, että organisaatio on näkyvillä Internetissä ja erityisesti sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median käyttö on yleistynyt niin arjessa kuin työelämässä. Se valtaa alaa myös rekrytoinnissa, joten on luontevaa, että rekrytoijatkin siirtyvät sosiaaliseen mediaan työnhakijoiden perässä. Sähköiset rekrytointijärjestelmät paitsi tehostavat rekrytointia, myös vähentävät kustannuksia ja luovat uusia mahdollisuuksia perinteisiin työhakemuksiin verrattuna. Teknologian kehittyessä organisaatioiden on pystyttävä myös vastaamaan sähköistämisen haasteisiin tarjoamalla reaaliaikaisia palveluja niin asiakkaille kuin henkilöstöllekin. Sähköisen asioinnin lisääntyessä työnantajalta vaaditaan osaamisen kehittämistä ja juridisten vaatimusten huomioonottamista.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Opinnäytetyöni valmistui osana Jyväskylän ammattikorkeakoulun YAMK yrittäjyys- ja liiketalousosaamisen tutkintoa. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Jämsän kaupunki. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Jämsän kaupungin toimialojen rekrytointiprosessin rekrytointikanavien käyttöä ja niiden toimivuutta sekä annetaan parannusehdotuksia rekrytointikanavien kehittämiseksi.

1.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tekeminen käynnistyi keväällä 2013, jolloin sain toimeksiannon Jämsän kaupungin henkilöstöjohtaja Auli Korhoselta ohjaavan opettajan kautta. Tutkimus sai alkunsa Jämsän kaupungin tarpeista kehittää rekrytointiprosessiaan ja erityisesti rekrytointikanaviaan vastaamaan nykypäivän tarpeita. Toimeksiannon pohjalta laadittiin tutkimussuunnitelma, jonka hyväksyivät opinnäytetyön ohjaavat opettajat. Aiheeseen liittyvään teoriaan perehdyttiin kesällä 2013, teoriaosuus sai lopullisen muotonsa tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen perusjoukon muodostavat Jämsän kaupungin rekrytoivat esimiehet.

Tutkimuksen alussa syntyneet tutkimuskysymykset ovat: Mitä rekrytointikanavia Jämsällä on käytössään? Millaisia ongelmia/haasteita Jämsän kaupungin rekrytointikanavissa on? Lopullinen tutkimusongelma muodostui kehitysehdotukseksi: Kuinka Jämsän kaupungin rekrytointikanavia tulisi kehittää?

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Opinnäytetyöni on kuvaileva tutkimus, jonka toteutuksessa on sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä. Kuvailevassa tutkimuksessa kysytään, miten tai millainen jokin tietty asia on. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 129, 139, 161.) Tutkimuksessa on tarkoituksena, kuvailevalle tutkimukselle tyypillisesti, esittää tarkkoja kuvauksia siitä, miten Jämsän rekrytointiprosessi toimii tällä hetkellä ja kuinka se hyödyntää nykyisiä rekrytointikanaviaan sekä miten rekrytointikanavien tavoitettavuutta saataisiin lisättyä.

Tiedonkeruumenetelmät ja tutkimusprosessi

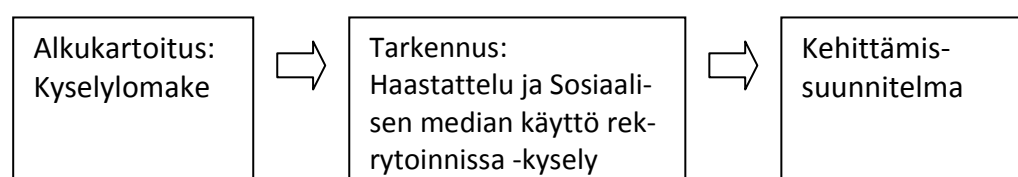
Tutkimuksessa käytettiin kahta tiedonkeruumenetelmää: kahta sähköistä kyselyä ja haastattelua. Rekrytointiprosessi-kysely (liite 1) suunnattiin Jämsän kaupungin rekrytoiville esimiehille. Sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa -kysely (liite 10) kyseistä mediaa aktiivisesti hyödyntäville kaupungeille sekä haastatteluosuudessa haastateltiin Jämsän kaupungin henkilöstöjohtaja Auli Korhosta (Liite 9). Sähköiseen kyselylomakkeeseen päädyttiin molemmissa kyselyissä siksi, että se oli toimivin muoto tavoittaa valittu kohderyhmä. Lisäksi se takasi vastaajille yksityisen, rauhallisen ja omaan aikatauluun sopivan vastausympäristön. Syynä sähköisen kyselylomakkeen käyttöön oli myös Jämsän kaupungin esimiesten kiireellinen aikataulu, johon haastatteluja olisi ollut erittäin haasteellista sovittaa. Sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa -kyselyn toteutin työni kehittämissuunnitelmaa varten. Lähetin kyselyn sähköpostitse neljälle aktiivisesti sosiaalista mediaa hyödyntävälle kaupungille: Tampereelle, Helsingille, Lahdelle ja Espoolle. Kyselyyn sain idean tutkimustulosten ja haastattelun jälkeen. Kyselyllä on tarkoitus saada, käyttämieni kirjallisten ja Internet-lähteiden lisäksi, konkreettista tietoa sosiaalisen median käytöstä rekrytoinneissa kunta-alalla.

Jämsän kaupungin rekrytoiville esimiehille suunnatun rekrytointikyselylomakkeen suunnittelivat yhteistyössä toinen opinnäytetyön ohjaajani Sinikka Hakkarainen ja Jämsän kaupungin edustajat. Kyselylomake sisältää sekä avoimia että monivalintakysymyksiä, koska nämä kysymysmuodot antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista itseään paremmin kuin strukturoidut kysymykset. Kyselylomakkeen teknisestä toteutuksesta vastasi Jämsän kaupungin toimistosihteeri Arja Damskäg, joka myös toimit-

ti kyselyn vastaukset tutkijalle. Alun perin Jämsän kaupungin rekrytointiyksiköiden Rekrytointiprosessi -kyselyn vastauksien oli tarkoitus valmistua kesäkuussa 2013, mutta Jämsän kaupungin puolelta johtuvien kiireiden takia kyselyn vastaukset saatiin syyskuun puolella välissä.

Jämsän kaupungin rekrytointikysely toteutettiin 26.8.–13.9.2013. Muistutusviesti kyselystä lähetettiin vastaajille 9.9.2013 tarkoituksena saada lisää vastauksia. Rekrytointikysely lähetettiin Jämsän kaupungin sähköpostiryhmälle, joka sisältää Jämsän kaupungin rekrytoivat esimiehet. Sähköpostiryhmässä on mukana 130 esimiestä. Vastauksia kyselyyn kertyi 36 esimieheltä, mikä oli 28 % kohderyhmästä (N=130). Lisäksi kyselyohjelman avulla selvisi, että kyselyn oli avannut, mutta jättänyt vastaamatta 31 esimiestä. Henkilöstöjohtaja Korhosen haastattelu toteutettiin puhelimitse 26.11.2013. Sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa -kysely lähetettiin sähköpostitse 28.11.2013 Tampereen, Espoon, Helsingin ja Lahden kaupungin rekrytointivastaaville. Ensimmäinen viesti tuotti vastauksen Espoosta. Muistutusviesti lähetettiin 5.12.2013, jolloin vastaukset saatiin muistakin kaupungeista. Käytän kyselyn vastauksia kehittämissuunnitelmassani, jolloin pystyn myös käytännön näkökulmista perustelemaan sosiaalisen median hyödyntämistä osana Jämsän kaupungin rekrytointia.

Jämsän kaupungin rekrytoiville esimiehille suunnattu Rekrytointiprosessi – kysely tekee alkukartoituksen kaupungin rekrytoinnin nykytilasta. Alkukartoituksesta heränneisiin ja tarkennusta vaativiin asioihin vastaukset saatiin puolestaan haastattelella Korhosta puhelimitse. Kyselylomakkeen avoimien kysymyksien vastausten analysointimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Alkukartoituksen, tarkentavan haastattelun ja Sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa -kyselyn vastauksien analysoinnin sekä teoriaosuuden pohjalta olen laatinut kehittämissuunnitelman Jämsän kaupungin rekrytoinnin kehittämiseksi tulevaisuutta ajatellen. (Kuvio 1.)

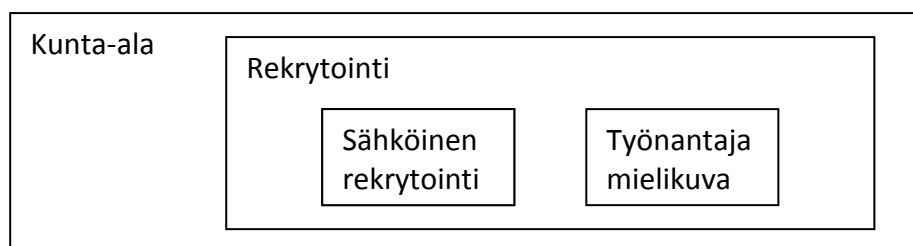


Kuvio 1. Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimustulosten ja teorian pohjalta pyritään parantamaan Jämsän kaupungin rekrytointikanavien toimivuutta, jotta niillä saataisiin tavoitettua enemmän potentiaalisia työnhakijoita ja houkuttelemaan heidät hakemaan avoimina olevia työpaikkoja. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti tutkimus toteutettiin rekrytoijan näkökulmasta, joten tutkimukseen ei ole otettu mukaan työnhakijan näkökulmaa. Tutkimus keskittyy käsittelemään rekrytointikanavia, joten en tule tutkimuksessani käsittelemään Jämsän kaupungin rekrytointiprosessia kokonaisuudessaan.

Tutkimuksen teoriaosuus

Opinnäytetyön teoriaosuuden perustana toimii kunta-alalla työskentely. Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu kunta-alalla työskentelystä, rekrytointiprosessin osaluista, työnantajamielikuvasta ja sähköisestä rekrytoinnista, johon sosiaalinen media sisältyy. Sosiaalisesta mediasta teoriaa on kerätty siltä osin, kuin se liittyy rekrytointiin. Teoriaosuudessa kerrotaan myös sähköisestä asioinnista, joka on tällä hetkellä ajankohtainen asia kunta-alalla. (Kuvio 2.) Teorian välityksellä on tarkoitus antaa lukijalle kattava kuva kaikista rekrytointiin vaikuttavista osatekijöistä. Tutkimus keskittyy Jämsän kaupungin rekrytointikanavien tavoitettavuuden tehostamiseen, minkä takia teoriassa ei ole käsitelty itse rekrytointiprosessin kulkua perusteellisesti vaan teoria painottuu pääasiassa rekrytointikanaviin ja niiden luomiin mahdollisuuksiin.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoriapohja

Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet

Rekrytointi-käsitteen juuret ovat sotilaallisessa toiminnassa. Se on tarkoittanut alun perin sotilasorganisaation värväystapahtumaa. Nykyisin käsitteellä ymmärretään

Suomessa työsuhteen aloittaminen, sitä edeltävät toimenpiteet ja työsuhteen alussa tapahtuva perehdyttäminen. (Koivisto 2004, 22–23.) Rekrytointi on henkilöstöhankintaa, jolla organisaatioon hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsemaa henkilöstöä. Yleensä se jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. (Kauhanen 2009, 70–71.)

Rekrytointiprosessi on yksinkertaisimmillaan henkilöstötarpeen arviointia, hakumennettelyn ja -kanavan valintaa, hakijoiden vertailua ja työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa ja laillisuusvalvontaa (Raunio 2003, 13). Rekrytointiprosessi sisältää kaikki uuden työntekijän hankintaan liittyvät toimenpiteet.

Rekrytointikanavat ovat niitä tapoja ja välineitä, joilla yritys kokoaa sopivan hakijajoukon (Valvisto 2005, 31). Rekrytointikanavien tärkein tehtävä on yhdistää työnantaja ja työntekijä toisiinsa, toisin sanoen toimia työnantajan ja työnhakijan kohtaamispaikkoina. (Koivisto 2004, 91.)

Sähköinen rekrytointi tarkoittaa Internetin hyödyntämistä rekrytointikanavana. Sähköiseen rekrytointiin kuuluu myös yhä useammin rekrytointijärjestelmä, jonka avulla helpotetaan rekrytoinnin eri vaiheita, kuten työhakemusten käsittelyä ja hakijaviesintää. (Tuulos-Vihriälä 2006, 6-7.) Yleisin Internetin mahdollistama rekrytointikanava yrityksille on omille kotisivuille rakennettu rekrytointiosio, jonne hakijat voivat jättää työhakemuksiaan. (Markkanen 2005, 107.)

Sähköinen hallinnon tarkoituksena on siirtää ja käsitellä tietoa nopeasti. Sähköisellä hallinnolla tarkoitetaan toimintojen ja palveluiden sähköistämistä informaatio- ja viestintäteknologian avulla. Sähköinen hallinto koostuu muun muassa sähköisistä asiointipalveluista, sähköisistä asianhallintajärjestelmistä sekä tietojärjestelmien ja palveluiden käyttäjistä. Sähköisen hallinnon tarkastelu kuntien toiminnan näkökulmasta kohdistuu kunnan sisäisessä toiminnassa päätöksentekoon, kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksiin, palvelutuotantoon ja tietohallinnon toimintaan. (Voutilainen 2013, 3-4.)

Sähköinen asiointi on vaihtoehto perinteiselle asioiden hoitamiselle, kuten puhelinpalvelulle ja henkilökohtaiselle asiointipisteessä asioimiselle. Julkisessa hallinnossa se

tarkoittaa asiakkaan omien asioiden hoitamista viranomaisen kanssa joko osittain tai kokonaan sähköisiä kanavia ja tietojärjestelmiä hyödyntäen. (Toivanen 2006, 34.)

Sosiaalinen media on tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä sekä luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita. Tyypillisiä sosiaalisen media verkkopalveluita ovat esimerkiksi sisällönjakopalvelut, verkkoyhteisöt ja keskustelupalstat. (Alanko, Artte, Huhtala, Karonen, Koskiniemi, Kosunen, Lindén, Luhtala, Nissinen, Nordlund, Simell, Sukuvaara & Väyrynen 2010, 14.)

2 Toimeksiantaja

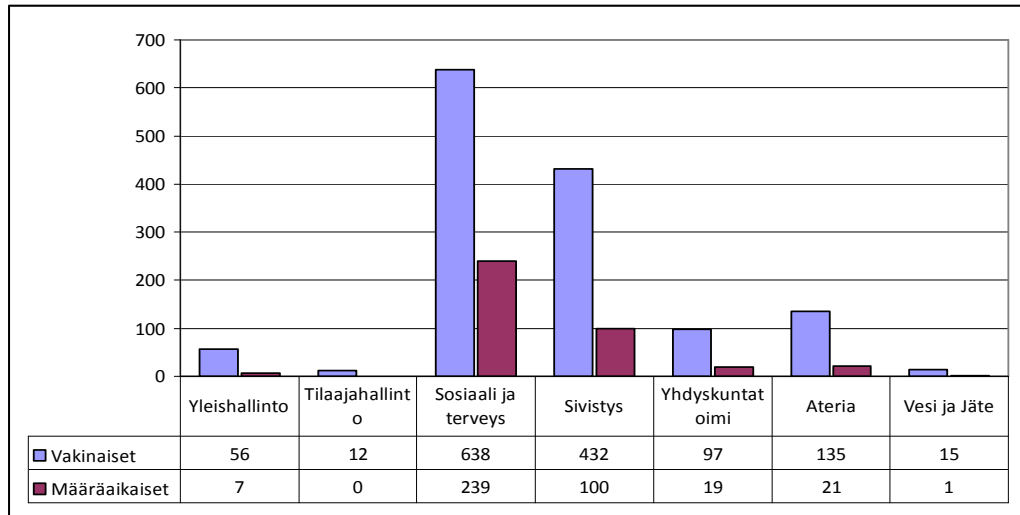
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja Jämsän kaupunki, kaupungin henkilöstö toimialoittain ja kaupungin tämän hetkinen rekrytointitilanne. Lisäksi tutustutaan kaupungilla käytössä oleviin henkilöstö- ja palvelustrategioihin sekä henkilöstökertomukseen. Toimeksiantajaesittelyn jälkeen on kerrottu kuntasektorista työnantajana, kunta-alan henkilöstöstä ja sähköistymisen vaikutuksista kunta-alalla.

2.1 Jämsän kaupunki

Jämsän kaupunki sijaitsee Keski-Suomessa Tampereen ja Jyväskylän puolivälissä. Kaupunki tunnetaan Päijänteen, Himoksen ja kauniin luonnon lisäksi myös matkailusta, paperi- ja ilmailuteollisuudesta sekä huovasta. UPM:n Jokilaakson tehtaiden ja Patrian ilmailu- ja komposiittiteollisuuden ympärille on rakentunut paljon muutakin yritystoimintaa. Himoksen laskettelukeskus on puolestaan yksi Suomen tunnetuimpia matkailukeskuksia. (Kuntainfo n.d.) Asukkaita Jämsässä on noin 22 500. Työttömyysaste kaupungissa on noin 15 %. Jämsän rajanaapureina ovat Juupajoki, Jyväskylä, Keuruu, Kuhmoinen, Luhanka (vesiraja), Mänttä-Vilppula, Petäjävesi ja Orivesi. (Tilastotietoa n.d.)

Jämsän kaupunki on Jämsän suurin työnantaja, sillä sen palveluksessa oli vuoden 2012 lopussa 1 772 työntekijää liikelaitokset mukaan lukien. Liikelaitoksia ovat Jämsän Ateria-, Vesi- ja Jätehuolto. Jämsän kaupungin työntekijät työskentelevät kuudella eri toimialalla, jotka ovat yleishallinto, sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi, yh-

dyskuntatoimi, tilaajahallinto (lopetettiin 2012 lopulla) ja liikelaitos. Lähes puolet (49 %) Jämsän kaupungin palveluksessa olevasta henkilöstöstä työskentelee sosiaali- ja terveystoimen tehtävissä. (Jämsän kaupunki 2013, 5.) Jämsän suurimmat työnantajat ovat Jämsän kaupungin ohella UPM Kymmene Oyj, Patria konserni, Himoksen matkailukeskus ja Jämsän Ammattiopisto (Kuntainfo n.d).



Kuvio 3. Jämsän kaupungin henkilöstö toimialoittain 2012 (Jämsän kaupunki 2013, 5).

Jämsän kaupungin henkilöstöjohtaja Auli Korhosen (2013) mukaan Jämsän kaupungilla on käytössään henkilöstöstrategia, joka on osa kaupungin palvelustrategiaa. Palvelustrategia sisältää strategisia pääkohtia, jotka liittyvät henkilöstöön. Palvelustrategiassa määritelläänkin henkilöstön pidemmän aikavälin tavoitteelliset suuntaviivat. Palvelustrategian lähtökohdat pohjautuvat Jämsän alueen väestön määrän ja rakenteen kehitykseen, jotka heijastuvat puolestaan tuotettavien palveluiden tarpeeseen. (Jämsän kaupunki 2012, 5.)

Kaupungilla on käytössään myös KT Kuntatyönantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestön suosittelema henkilöstökertomus, joka toimii henkilöstöjohtamisen apuvälineenä seurattaessa strategisten suuntaviivojen toteutumista. Valtuuston hyväksymään palvelustrategian henkilöstöosioon on linjattu keskeiset tavoitteet, jotka koskevat henkilöstövoimavaroja, johtamista, osaamista, työhyvinvointia ja palkitsemista. Henkilöstökertomuksen tarkoituksena on tiedon antaminen henkilöstövoimavarojen tilasta, käytöstä ja niiden muutoksista. Lisäksi se monipuolistaa ja täydentää vuosittaista taloutta ja toimintaa kuvaavaa tilinpäätöstä. (Jämsän kaupunki 2013, 3.)

Jämsän kaupungin palvelustrategiassa (2012, 13) kerrotaan, että kaupungin ulkoinen ja sisäinen rekrytointi on suunnitelmallista ja ennakoi tulevia rakennemuutoksia. Ulkoisella rekrytoinnilla kaupunki haluaa vahvistaa strategista osaamista ja sisäisillä henkilöstösiirroilla edistää sisäisiä urakehityksiä. Jämsä pyrkii myös kehittämään rekrytointikäytäntöjään ja sähköisten rekrytointikanavien käyttöä. Tällä hetkellä Jämsän kaupungissa on meneillään henkilöstöressurssien supistaminen, ja etenkin määräaikaista henkilöstöä on vähennetty. Vastaavasti vakinaisen henkilöstön määrä on lisääntynyt, koska sosiaali- ja terveydenhuollossa määräaikaista henkilöstöä on vakinaistettu. Henkilöstön määrän kerrotaan tulevaisuudessakin vähenevän luonnollisen poistuman ja erityisen tarkkaan harkittujen uusrekrytointien johdosta. Ensisijaisena vaihtoehtona ovatkin organisaation sisäiset tehtävä- ja henkilöstöjärjestelyt rekrytointeja harkittaessa. (Jämsän kaupunki 2013, 3.)

Jämsän kaupungin henkilöstöjohtaja Auli Korhonen (2013) kertookin haastattelussa, että tällä hetkellä käynnissä olevat yt-menettelyt ja siihen liittyvä kokonaisuus ovat selkeästi hidastaneet rekrytointeja. Myös työnantajan takaisinottovelvollisuus, joka koskee omaa lomautettua, osa-aikaistettua tai irtisaottua henkilöstöä, vähentää ulkoisen rekrytoinnin tarvetta. Meneillään onkin Korhosen (2013) mukaan vaihe, jossa ulkoista rekrytointia ei todennäköisesti lähikuukausina käytetä. Hän pitää kuitenkin selvänä sitä, että pitkällä aikavälillä työvoimaa kyllä tarvitaan, erityisesti hoiva-alalla.

Jämsän kaupungin rekrytointiin liittyy tällä hetkellä monia haasteita, joihin Korhonen toivoo saavansa ratkaisuja tämän opinnäytetyön avulla. Rekrytointiprosessi on nykyisessä kokonaisuudessaan melko hajanainen eikä nykyisillä rekrytointikanavilla tavoiteta halutunlaisia työnhakijoita avoinna oleviin työtehtäviin. Yt-menettelyiden päättyessä ja henkilöstökuvioiden selvittyä työvoimaa tullaan taas tarvitsemaan Jämsän kaupungissa, ja siihen haasteeseen opinnäytetyön on tarkoitus vastata. Opinnäytetyö lähti liikkeelle toimeksiantajan tarpeesta kehittää rekrytointikanavia vastaamaan nykypäivän tarpeita.

2.2 Kunta työnantajana

Kuntien pääasiallinen tehtävä on laissa säädettyjen palveluiden tuottaminen. Lakisääteisten palvelujen lisäksi kunnilla on mahdollisuus tarjota oman valintansa mukai-

sia palveluita. Kunnallisten viranhaltijoiden ja työntekijöiden tuottamat palvelut ovat luonteeltaan henkilöstöintensiivisiä. Oma roolinsa kuntien hallinnossa on myös poliittisesti valituilla luottamushenkilöillä luottamustoimisuhteissa. Luottamustoimisuudesta määrittää kuntalaki. Luottamushenkilön tulee nauttia valtuuston luottamuksesta, johon sisältyy tietty poliittinen vastuu, jota pyritään tehostamaan parlamentarisilla. (Koivisto 2004, 25.)

Kuntatyönantajan on tunnettava omat henkilöstövoimavaransa, joilla palveluja tuotetaan. Henkilöstövoimavarojen ennakoiminen kuuluu strategiatyöhön, jossa määritellään henkilöstöä koskevat tavoitteet. Tavoitteiden tarkoituksena on pyrkiä turvaamaan työvoiman saatavuus, henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus. Tieto henkilöstövoimavaroista edesauttaa myös henkilöstösuunnittelua palvelutarpeiden muuttuessa. Lisäksi se luo pohjan kunnan oman raportoinnin, strategisen henkilöjohtamisen sekä henkilöstön ja työyhteisöjen jatkuvalle kehittämiselle. Henkilöstöraportti sisältää henkilöstön määrälliset ja laadulliset tunnusluvut, kehittämistoimenpiteet ja niiden vaikutukset henkilöstöön, toimintaan ja talouteen. Henkilöstöraportissa kuvatut henkilöstön määrälliset ja laadulliset tunnusluvut kerätään ja raportoidaan yhdenmukaisella tavalla, jolloin tunnuslukuja on mahdollista käyttää myös kuntien välisessä vertailussa. (KT Kuntatyönantajat 2013, 4-5.)

Kunta-alalla on tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus, jonka avulla pystytään arvioimaan kunnan onnistumista tehtävissään monesta eri näkökulmasta (muun muassa asiakaskohtaamisten laatu ja henkilöstön aikaansaannoskyky). Kuntasektorilla henkilöstövoimavarojen arvioinnin perustana ovat kunta- ja palvelustrategia sekä henkilöstöön liittyvät tavoitteet. Kuntien henkilöstöön kohdistuvat kehittämistoimenpiteet johdetaan jokaisen kunnan omista lähtökohdista, jolloin kunnossa otetaan huomioon ne painopisteet, jotka sopivat kunnan omiin tarpeisiin. Henkilöstön aikaansaannoskyky tarkastelee muun muassa sitä, mitä työhyvinvoinnin tunnusluvut kertovat henkilöstön terveydestä ja sitoutumisesta. Henkilöstöjohtamisen tuloksia arvioidaan puolestaan muun muassa sillä, millaisia vaikutuksia henkilöstön kehittämistoimilla ja aikaansaannoskyvyllä on toimintaan ja tuloksiin, esimerkiksi asiakastytyytyväisyyteen ja palvelun laatuun. Ydinasiat kuntien henkilöstövoimavarojen

tuntemuksessa ovat henkilöstövoimavarojen jatkuva ennakointi ja siihen liittyvät jatkuvat kehittämistoimet. (KT Kuntatyönantajat 2013, 5-7, 9.)

Suomessa on 320 kuntaa ja 136 kuntayhtymää, jotka ovat itsenäisiä työnantajia. Kuntasektori on merkittävä työllistäjä, sillä vuonna 2011 lokakuussa kunnissa ja kuntayhtymissä työskenteli lähes joka viides suomalainen, 441 000 henkilöä. Lähes neljä viidesosaa kuntien henkilöstöstä on naisia, joten erityisesti naisten työllistäjänä kuntasektori on keskeinen työllistäjätaho. Vakituisten palvelussuhteiden lisäksi kunnat tarjoavat myös paljon sijaisuuksia, lyhytaikaisia keikkatöitä, kesätöitä sekä oppisopimus- ja työharjoittelupaikkoja. (Kunnat ovat hyviä työnantajia n.d.)

Kunta-alalla on useita erilaisia työnantajia: kuntia, kuntayhtymiä sekä kuntien omistamia yrityksiä, liikelaitoksia ja säätiöitä. Kuntayhtymät syntyvät kuntien keskinäisestä sopimuksesta jonkin tehtäväalueen pysyvästä yhteistyöstä. Merkittävimmät kuntayhtymät ovat muodostuneet terveydenhuollon ja koulutuksen alueelle. Kuntien toimintaa varten voi olla myös perustettuna yrityksiä, jotka ovat itsenäisiä osakeyhtiöitä. Suurimpia tällaisia yrityksiä ovat muun muassa energian-, veden- ja lämmöntuotantoon keskittyvät yritykset. Kunnilla on lisäksi liikelaitoksia ja säätiöitä, jotka toimivat kannattavuusperusteisesti. Ne kuuluvat kunnan organisaatioon ja niitä on esimerkiksi pelastustoiminnan piirissä. Kuntien koko työnantajana vaihtelee. Suurin yksittäinen kuntatyönantaja on Helsingin kaupunki, jonka palveluksessa on 39 000 henkilöä. (Kunta-alan monipuoliset työnantajat n.d.)

Henkilöstömenot ovat kuntien suurimpia menoeriä budjeteissa. Vuonna 2002 kunta-alan henkilöstömenot olivat noin 14 miljardia euroa, josta palkkakustannuksien osuus oli 11 miljardia. Hyvinvointipalveluiden lisäämiseen tähtäävät lait, kuten laki lasten päivähoidosta ja kansanterveyslaki, ovat merkittävimpiä syitä kuntasektorin henkilöstömäärän kasvulle. Yli 80 prosenttia kunnallisesta henkilöstöstä työskentelee terveydenhuollossa, sosiaalitoimessa tai sivistystoimessa. (Koivuniemi 2004, 30–31, 33.)

Kunta-alan henkilöstö

Vakituiset kunnan palveluksessa olevat henkilöt ovat joko virka- tai työsopimussuhteessa kuntaan. Kuntien henkilöstöstä noin 70 prosenttia on työsuhteessa ja 30 pro-

senttia virkasuhteessa. Työsuhteiden määrä on jatkuvassa kasvussa ja virkasuhteiden määrä on vastaavasti vähenemään päin. (Kunnissa työskennellään virka- ja työsuhteissa n.d.) Keskeisin ero virka- ja työsuhteen välillä on oikeussuhteen luonne. Viranhaltija on julkisoikeudellisessa ja työntekijä yksityisoikeudellisessa suhteessa kuntaan. Toisien sanoen tehtävää, jossa käytetään julkista valtaa, hoidetaan virkasuhteessa, mutta muutoin henkilöstö palkataan työsuhteeseen. (17.3.1995/365 2013.)

Virkasuhteisiin sovelletaan kunnallista viranhaltijalakia (304/2003) ja työsuhteisiin työsopimuslakia (55/2001). Virkasuhteita ovat julkisen vallan käyttöä sisältävät ammattiryhmät, kuten sosiaalityöntekijät, lääkärit ja opettajat. Työsopimussuhteessa työntekijä sitoutuu vastikkeesta työskentelemään työnantajalle niin, että tällä on sekä työn johtamis- että valvontaoikeus. (Töihin kunnissa on monta väylää n.d.) Tyypillisiä työsopimussuhteisia työntekijöitä ovat puolestaan muun muassa maatalouslomittajat ja perhepäivähoitajat (Koivisto 2004, 31). Molempien palvelussuhteiden ehdoista määrätään kunnallisissa virka- ja työehtosopimuksissa (Töihin kunnissa on monta väylää n.d.).

Kuntasektorin palvelusuhteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: vakinaiset, määräaikaisten ja työllistetyt. Vakinaisia oli 76 prosenttia ja määräaikaisten palvelussuhteessa työskenteli vuonna 2011 noin 22 prosenttia henkilöstöstä. Kunnallisten palvelujen tuottaminen vaatii myös sijaistyövoiman käyttöä. Naisvaltaisella alalla lakisääteiset perhevapaat oikeuttavat pitkiin poissaoloihin, jolloin perhevapaiden, vuosilomien sekä opinto- ja vuorotteluvapaiden ajaksi tarvitaan sijaisia, sillä lakisääteiset peruspalvelut on hoidettava myös vakinaisen henkilöstön poissa ollessa. Suurin osa kuntien määräaikaisten onkin sijaisia, joita tarvitaan eniten terveydenhuollossa, sosiaali- sekä opetustoimessa (Joka viides työskentelee kunta-alalla n.d; Koivuniemi 2004, 31.) Vuonna 2011 kunta-alalla työskentelevien keski-ikä oli 45,6 vuotta, luku on korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla. Kuntien henkilöstöstä kokoaikatyössä on 85 prosenttia kuukausipalkkaisista ja osa-aikaisia ja sivutoimisia on yhteensä 15 prosenttia. (Joka viides työskentelee kunta-alalla 2013.)

Kunta-alalla työskenteli vuonna 2011 noin 4000 vuokratyöntekijää. Tämän määrän ennakoitaan pysyvän todennäköisesti samana. Kesätöissä kunnissa ja kuntayhtymis-

sä työskentelee vuosittain noin 40 000- 45 000 nuorta kesätyöntekijää. Myös tämän määrän ennakoitaan pysyvän lähitulevaisuudessa ennallaan. Kunnat rekrytoivat nuoria kesätöihin muun muassa puistotöihin ja leikkipuistoihin. (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomu 2012, 13–14.)

Rekrytointi- ja osaamistarvetiedustelun mukaan kunta-alan kokonaishenkilöstömäärän arvioidaan vähenevän vuosina 2012 – 2015. Kuntatyönantajien arvioiden mukaan henkilöstömäärä vähenisi noin 9 000 henkilöllä vuoden 2011 henkilöstömäärään verrattuna. Muutoksen tarkka ennakoiminen on kuitenkin vaikeaa, sillä suunnitteilla olevien kuntaliitosten ja muiden palvelurakenteen muutosten uskotaan vaikuttavan tuleviin henkilöstömääriin. (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomu 2012, 13.) Vaikka kuntien henkilömäärän on ennustettu vähenevän jonkin verran lähivuosina, niin vakituisen henkilöstön määrän oletetaan silti kasvavan, sillä uusia työntekijöitä tullaan palkkaamaan eläkkeelle jäävien tilalle. Terveystenhoito on yksi ala, jolla lisää henkilöstöä tullaan erityisesti tarvitsemaan. Suurin osa uudesta henkilöstöstä tullaan palkkaamaan vakituisiin palvelussuhteisiin. (Joka viides työskentelee kunta-alalla n.d.)

Kuntatyöpaikkojen vahvuuksina pidetään työpaikkojen pysyvyyttä ja monia työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, kuten hyvää työviihtyvyyttä ja työilmapiiriä. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus on kuntasektorilla erittäin pientä, sillä kolme neljäsosaa vakinaisesta henkilöstöstä on tehnyt töitä kunta-alalla vähintään kymmenen vuotta. Kuntatyönantajat irtisanovat tai lomauttavat työntekijöitään erittäin harvoin muihin työmarkkinasektoreihin verrattuna. Taloudellisista tai tuotannollisista syistä johtuvia irtisanomisia ei juuri kunta-alalla ole. Kunnalliset virka- ja työehtosopimukset takaavat tasa-arvoiset ja oikeudenmukaiset palvelussuhteen ehdot. Edellä mainittujen lisäksi kunta-alalla on kiinnitetty erityistä huomiota tasa-arvoasioihin, etenkin naisten ja miesten välisten palkkaerojen supistamiseen. Naisten ja miesten palkkaerot ovatkin kunta-alalla pienemmät kuin yksityisellä sektorilla. Tutkimusten mukaan miehet ja naiset kokevat olevansa tasa-arvoisessa asemassa kunnallisilla työpaikoilla. (Kunnat ovat hyviä työnantajia n.d.)

Kunnissa tehdään töitä yli 7000 eri nimikkeellä. Kunta-alan ammateissa onkin tarjolla monipuolisia työtehtäviä eri aloilta. Kunta-alan ammateissa voi työskennellä muun muassa terveyspalveluissa, lasten päivähoidossa, vanhustenhuollossa tai opetustehkeissä. (Kunnissa tehdään töitä yli 7000 nimikkeellä n.d.) Yleisimmät ammattinimikkeet lokakuussa 2012 olivat sairaanhoitaja (39 100 kpl), lähihoitaja (29 200 kpl), lastenhoitaja (16 200kpl) ja peruskoulun luokanopettaja (15 100 kpl) (Yleisimmät ammattinimikkeet 2013).

Sähköistymisen vaikutus kunta-alalle

Kunnilta vaaditaan palvelutuotannon tehostamista ja laadun parantamista. Sähköinen hallinto (niin sanottu e-government) tuo julkishallinnolle mahdollisuuden toteuttaa toimintonsa ja palvelunsa uudella tavalla. Odotukset sen suhteen ovat suuret. On kuitenkin muistettava, ettei teknologia yksin voi muuttaa huonoja käytäntöjä hyväksi. Teknologian keinoin voidaan kuitenkin edistää hyvää hallintotapaa, sillä se mahdollistaa helpommin seurattavamman ja entistä avoimemman järjestelmän. Sähköisen hallinnon odotetaan muuttavan perinteistä byrokraattista hallintoa enemmän kansalaislähtöisempään, yhteistyökykyisempään ja monikeskuisempaan suuntaan. (Toivanen 2006, 53–58.)

Näiden muutosten odotetaan samalla mahdollistavan kansalaisille ja yrityksille vattoman julkishallinnon organisaatioiden informaation ja palveluiden saatavuuden, parantavan palveluiden laatua, laajentavan palvelukokonaisuuksia, tuovan tehokkuutta ja säästöjä julkisen hallinnon palveluprosesseihin sekä antavan kansalaisille lisää vaikutusmahdollisuuksia. (Toivanen 2006, 55–58.) Sähköisen asioinnin mukanaan tuomat vaikutukset ovatkin todettavissa julkishallinnossa tiedonkulun ja viestinnän määrässä sekä vauhdissa. Voimakkaan uudistamisen kohteina ovat olleet niin sisäiset prosessit kuin asiakkaille tuotettavat palvelut. (Toivanen 2006, 35.)

Kunnissa vain osa niiden palveluiden kokonaistarjonnasta tuotetaan sähköisten järjestelmien kautta. Sähköiset asiointipalvelut tarjoavat asiakkaalle itsepalvelun ajasta ja paikasta riippumatta. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi ilmoittautuminen, ajanvaraus ja palautteenanto. Asiakkaalla on mahdollisuus hoitaa monia asioitaan joko puhelinpalvelun, asiointipisteen tai sähköisen asiointipalvelun välityksellä. Asiakkaille

tarjotut palvelumuodot voivat kuitenkin poiketa toisistaan merkittävästi ja asian hoitamisen kannalta lopputulos onkin riippuvainen organisointitavasta. Näin ollen julkisten organisaatioiden halu tarjota tehokkaita ja nykyaikaisia palvelumahdollisuuksia uhkaakin vaikeuttaa niiden palvelutuotannon organisointia. (Toivanen 2006, 34–35.) Parhaimmillaan sähköinen palvelu tarjoaa kuitenkin uudenlaisia toimintamalleja, joilla luodaan kuntalaisille aitoja valinnanmahdollisuuksia organisaation toimintaa samalla tehostaen.

Puron (2004, 105, 125) mielestä kaiken viestinnän kehittämisen tulisi tehostaa toimintaa sekä parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä. Tästä syystä viestinnän kehittämisen tulisikin lähteä aina liikkeelle organisaation tarpeista. Uuden median ei pitäisi korvata perinteisten kanavien vahvuuksia, vaan tuoda uusia toimintatapoja kehittämistarpeessa olevien tilalle. Puron (2004, 105–106) mukaan usein ongelmana onkin se että, organisaatiot hankkivat uusia ohjelmistoja ja laitteita vain hankkimisen ilosta unohtaen samalla alkuperäisen viestinnän kehittämispyrkimyksen.

Viestinnän kehittämisen seurauksena muutoksia seuraa aina myös organisaatioiden teknologiaan, käytäntö- ja ajattelutapoihin. Uusi viestintäteknologia tarvitsee resursseja asentamiseen ja järjestelmän käyttämiseen. Organisaatioiden olisi syytä muistaa myös varautua henkilöstön kouluttamiseen uuden järjestelmän käyttöönottamisessa. Teknologian uudistaminen on helppoa, mutta itseohjautuvaa teknologian käyttöä ei useimmiten henkilöstön keskuudessa ole. Ilman monipuolista koulutusta uuden järjestelmän käyttöön, henkilöstö pitäytyy vanhoissa opituissa työtavoissa. Esimiesten tärkeimpänä tehtävänä onkin huolehtia uusien käytäntöjen toteutumisesta koko työyhteisössä. Ajattelutavan muutos myönteiseksi uutta järjestelmää kohti, vaatii aikaa ja sitouttamista. (Puro 2004, 106–107.)

Sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa on julkaistu laki 24.1.2003. Lain tarkoituksena on lisätä asioinnin sujuvuutta ja tietoturvallisuutta lainkäyttöelimissä edistämällä sähköisten tiedonsiirtomenetelmien käyttämistä. Laki säätelee viranomaisten ja näiden asiakkaiden oikeuksia, velvollisuuksia ja vastuita sähköisessä asioinnissa. Laki koskee sähköisen tiedonsiirtomenetelmän välityksellä siirrettävää tietoa: sähköistä lomaketta, sähköpostia ja sähköisiä tietojärjestelmiä. Laki velvoittaa viranomaista käyttämään asiakkaan kannalta teknisesti mahdollisimman yhteensopivia ja

helppokäyttöisiä laitteistoja ja ohjelmistoja. Viranomaisen tulee varmistaa myös riittävä tietoturvallisuus asioidessa asiakkaan kanssa ja viranomaisten keskinäisessä tietojenvaihdossa. Viranomaisen on lisäksi varmistettava sähköisten tiedonsiirtomenetelmien toimintakuntoisuus ja se, että asiakkaalla on sähköisen asioinnin vaatimat yhteystiedot. (Kuntalaki, hallintolaki ja laki sähköisestä asioinnista 2009, 124–128.)

Laki sähköisten asiointipalveluiden järjestämisestä velvoittaa viranomaista seuraavasti:

Viranomaisen, jolla on tarvittavat tekniset, taloudelliset ja muut valmiudet, on niiden rajoissa tarjottava kaikille mahdollisuus lähettää ilmoittamaansa sähköiseen osoitteeseen tai määriteltyyn laitteeseen viesti asian vireille saattamiseksi tai käsittelemiseksi. Tällöin on lisäksi kaikille tarjottava mahdollisuus lähettää sähköisesti viranomaiselle sille toimitettavaksi säädettyjä tai määrättyjä ilmoituksia, sen pyytämiä selvityksiä tai muita vastaavia asiakirjoja taikka muita viestejä.
(L24.1.2003/13, 2Luku 5§)

(Kuntalaki, hallintolaki ja laki sähköisestä asioinnista 2009, 127.)

Sähköinen asiointi on otettu käyttöön Jämsän kaupungissa tänä syksynä. Käytössä oleva asiointitili on turvallinen ja se helpottaa asiakkaiden asiointia kaupungin kanssa. Asiakas voi halutessaan käyttää asiointissaan vain sähköistä asiointia tai paperista ja sähköistä asiointia rinnakkain. Asiakastilin saa käyttöönsä rekisteröitymällä Kansalaisen asiointitilin käyttäjäksi. Jämsän kaupungin tietohallintohallintosiihteeri Merja Pohjoisvirta toivookin, että kuntalaiset ottaisivat mahdollisimman laajasti sähköisen asiointitilin käyttöönsä. Pohjoisvirran mukaan sähköinen asiointi nopeuttaa ja parantaa asiakkaan palvelulaatua, koska esimerkiksi tietojen pyytämiseksi ja vastaanottamiseksi ei enää jatkossa tarvita paperia. (Karjalainen 2013.)

3 Rekrytointiprosessi

Tässä luvussa esittelen rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan. Kerron aluksi mitä rekrytoinnilla tarkoitetaan, miksi sen merkitys organisaatiolle on merkittävä ja mistä osista rekrytointiprosessi koostuu. Lisäksi käsittelen kunta-alan rekrytointia haasteineen, työnantajamaiseen vaikutusta rekrytointiin sekä kerron, mitä riskejä rekrytoinnissa voi kohdata.

Rekrytointi on yrityksen menestymisen kannalta elintärkeä toiminto, johon tulee keskittyä ja jota tulee arvostaa. Hyvin hoidetusta rekrytoinnista muodostuu vuosien saatossa yrityksen turvaverkko. Rekrytointi on parhaimmillaan suunnitelmallista palvelin kokoamista, jossa tietoa hankitaan useista eri lähteistä ja sitä tulkitaan tehtävän vaatimusten ja organisaation tarpeiden mukaisesti. Rekrytoinnin esimies määrittelee riman korkeuden ja päättää, kuka hakijoista ylittää riman ja kuka ei. Kuitenkin rekrytointipäätöstä tehdessään esimies ei voi koskaan olla täysin varma valintansa onnistumisesta. Siinä piileekin rekrytoinnin vaikeus ja mielenkiintoisuus. (Markkanen 2002, 5-6, 115–116.)

Organisaatioilla on olemassa henkilöstöstrategia, jonka olennaisena osana rekrytointistrategia on. Rekrytointistrategian avulla varmistetaan, millaista osaamista tarvitaan, milloin pitää rekrytoida ja millä tavoin rekrytointi on järkevintä toteuttaa niin, että se tukee koko yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Vaahtio 2005, 36.) Rekrytointiin kuuluvat työsuhteen aloittaminen, sitä edeltävät toimenpiteet sekä työsuhteen alussa tapahtuva perehdyttäminen. (Koivisto 2004, 22–23.) Rekrytointi on henkilöstöhankintaa, jolla organisaatioon hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsemaa henkilöstöä. Rekrytointi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. (Kauhanen 2009, 70–71.)

3.1 Rekrytointiprosessin osa-alueet

Rekrytointiprosessi on yksinkertaisimmillaan henkilöstötarpeen arviointia, hakumenettelyn ja -kanavan valintaa, hakijoiden vertailua ja työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa ja laillisuusvalvontaa (Raunio 2003, 13). Rekrytointiprosessi lähtee aina liikkeelle tarpeesta ja se päättyy organisaation päätökseen uuden henkilön palkkaamisesta. Jokainen yksittäinen rekrytointi on oma projektinsa. Rekrytointiprosessista puhutaan, kun rekrytointi nähdään yrityksessä jatkuvana toimintona, jonka toteuttamiseksi tarvitaan suunniteltu prosessi. Rekrytointiprosessi pitää sisällään kaikki ne vaiheet, jotka liittyvät uuden työntekijän hankintaan: suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja työsuhteen alkamisesta käynnistyvän seurantavaiheen. Rekrytointiprosessin onnistuminen voidaan ennakoida etukäteen jokaisen vaiheen huolellisella suunnittelulla. Erityisesti suunnitteluvaiheessa on tärkeää sopia mitä tehdään, miten tehdään, kuka tekee, mitä maksaa ja missä aikataulussa projekti on aikomus viedä

läpi. Rekrytointiprosessin päällikkönä toimii vastaava esimies. (Markkanen 2002, 9-10; Österberg 2009, 79–80.)

Rekrytinnin vaiheet voidaan erotella myös työnantajan näkökulmasta perinteisen markkinoinnin AIDA-mallin mukaisesti: Attention = hakuilmoituksen lukeminen, Interest = tiedonhankintavaihe, Desire = hakuaikeus ja Action = hakemuksen lähettäminen. Attention-vaiheessa avoin tehtävä on saatava kaikkien tietoon, jolloin tarvitaan sisältöä, joka herättää hakijan huomion ja halun lisätietojen etsimiseen. Keskipisteessä ovat tällöin tavoitettavuus ja oikean rekrytointikanavan valitseminen. Interest-vaiheessa pohditaan, miten hakijat saadaan kiinnostumaan työtehtävästä, jolloin tärkeää on, että työpaikkailmoitus tuo esiin sekä yleisiä että yksityiskohtaisia asioita työtehtävästä ja organisaatiosta. Desire-vaihe keskittyy saamaan hakijat har-kitsemaan vakavasti hakemista. Tässä vaiheessa hakijan avuksi tulevat Internet ja sosiaalinen media, koska niitä käytetään tiedon etsimiseen. Organisaation tavoitteenä onkin toimittaa kaikki mahdollinen tieto hakijan saataville helposti ja luontevasti. Action-vaiheessa helpotetaan hakemuksen jättämistä, sillä vanhanaikaiset ja monimutkaiset prosessit karsivat hakijoita. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 99–101.)

Rekrytointiprosessit eroavat jonkin verran organisaatiokohtaisesti, sillä ne lähtevät liikkeelle aina yritysten tilanteista. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta katsottuna niillä on yleensä kolme päävaihetta: työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valitseminen. Ensin yritys määrittelee, mihin ja millaiseen tehtävään uutta henkilö tarvitaan ja millä kriteereillä hänet valitaan. (Vaahtio 2005, 31.) Osaamistarve on syytä arvioida jokaisen rekrytinnin kohdalla uudelleen, sillä osaamistarpeen määrittely vaikuttaa tehtäväkuvaukseen. Automaattinen avoimen tehtävän täyttäminen entisin toimenkuvien ja pätevyysvaatimuksin on vain harvoissa tapauksissa tarkoituksenmukaista. (Raunio 2003, 15.) Työtehtävän analyysin jälkeen muodostetaan potentiaalisten ehdokkaiden joukko. Toisin sanoen, päätetään millä tavoin ja kuinka laajasti avoimesta paikasta tiedotetaan. Viimeiseksi valitaan ehdokkaiden joukosta paras ja sopivin henkilö. (Vaahtio 2005, 31.) Organisaation rekrytointiprosessiin vaikuttavat myös osaltaan muun muassa työvoimamarkkinat ja työvoiman saatavuus (Raunio 2003, 14).

Rekrytointiprosesseissa esiintyy kaksi päätyyppiä: aukon paikkaus ja resurssin hankinta. Kyse on aukon paikkauksesta, kun organisaatio etsii työntekijää täyttämään tyhjäksi jäänyttä paikkaa. Tällöin etsitään henkilöä, joka olisi mahdollisimman samanlainen kuin edeltäjänsä. Rekrytointi pyritään näissä tilanteissa hoitamaan mahdollisimman nopeasti. Resurssin hankinnassa puolestaan tarvitaan uutta osaamista organisaatioon, jolloin tavoitteena on löytää paras ja sopivin työntekijä. Tällöin rekrytointiprosessi on huomattavasti pidempi kuin aukon paikkauksen ollessa kyseessä. (Vaah-tio 32–33.)

Rekrytointiprojekti ei lopu parhaan ehdokkaan valintaan vaan tämän jälkeen alkaa uuden työntekijän suoriutumisen seuranta, joka on aktiivisimmillaan heti työsuhteen alussa. Valittu henkilö voi yllättää niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. Huonossa tapauksessa on edessä työsuhteen purkaminen koeaikana ja hyvässä tapauksessa esimies on tyytyväinen voidessaan todeta valitessaan oikean henkilön tehtävään. Rekrytoidun henkilön seuranta on vahvistus onnistuneelle rekrytoinnille ja se jatkuu myöhemmin säännöllisinä kehityskeskusteluina. (Markkanen 2002, 103–104.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on aina tärkeä investointi. Rekrytointiin sisältyy kustannuksia rekrytointiprosessista, perehdyttämisestä sekä mahdollisista virheistä, jotta mahdollisilta virhevalinnoilta välttyttäisiin, rekrytointiprosessin toimivuutta on syytä tarkistella määräajoin. Palautteen saaminen etenkin valitulta henkilöltä auttaa rekrytointiprosessin kehittämisen. Rekrytointiprosessin toimivuutta olisi syytä tarkastella seuraavien asioiden osalta: prosessiin käytetty aika, viiveet ja niiden syyt, hakijoiden määrä ja heidän pätevyystasot, mikä kanava tavoitti parhaat hakijat, tukivatko haastattelu- ja arviointimenetelmät valintaa, saivatko päätöksentekijät tarvittavat tiedot hakijoista, rekrytointiprosessin kustannukset sekä mahdolliset prosessin ja ohjeistuksen kehittämiskohteet. (Raunio 2003, 28.)

Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi

Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi eroavat merkittävästi toisistaan, jonka vuoksi niitä käsitellään erillisinä prosesseina. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan yksilöiden urasuunnittelua sekä kehittämistä ja ulkoisella uusien henkilöiden hankintaa avoimeen

työpaikkaan. (Raunio 2003, 14.) Ennen rekrytoinnin käynnistämistä on tiedettävä, mitä nykyinen henkilöstö osaa. Rekrytointihan on aina mahdollisuus ja joskus tuo mahdollisuus voi olla lähempänä kuin osataankaan arvata, omassa henkilöstössä. Siksi henkilöstön osaaminen olisi syytä kartoittaa, sillä se antaa tärkeää tietoa henkilöstön ja koko liiketoiminnan kehittämisen sekä rekrytoinnin kannalta. (Vaahtio 2005, 22.)

Käytännössä osaamiskartoituksen tekeminen yrityksissä ei ole vielä kovinkaan yleistä, koska sen tärkeyttä ei ole etenkin pienemmissä organisaatioissa täysin ymmärretty. Helpoin tapa saada osaamiskartoitukset osaksi organisaation toimintaa, on liittää ne osaksi kehityskeskusteluihin. (Vaahtio 2005, 24.) Kaiken kaikkiaan osaamiskartoitus on erittäin käyttökelpoinen väline selvittäessä henkilöstön tietoja ja taitoja, arvioitaessa sitä miten nykyistä henkilöstöä tulisi jatkossa kehittää ja ennen kaikkea se mahdollistaa sisäisen rekrytoinnin moninkertaistumisen. Samalla se on myös resurssipankki, jota on mahdollista hyödyntää esimerkiksi sijaistarpeissa. Sen avulla selviää lisäksi se, mitä tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeitä tietoja ja taitoja talon ulkopuolelta rekrytoitavalla uudella henkilöllä tulisi olla. (Vaahtio 2005, 22–28.)

Tämän takia rekrytointiprosessia aloittaessa on hyvä miettiä, haetaanko työntekijää sisältä vai ulkoa. Talon sisäinen siirto on nopea ja yleensä ulkoista hakua riskittävämpi keino täyttää virka, sillä valittavan henkilön osaaminen ja mahdollisuudet ovat jo tiedossa sekä lisäksi hän tuntee talon tavat jo entuudestaan. (Koivisto 2004, 49.) Huomioitavaa on myös se, että vaikei sisäinen siirto sinällään ratkaise työvoiman tarvetta, se saattaa siirtää rekrytointitarvetta helpommin korvattavaan kohteeseen. Organisaatio voi esimerkiksi ylentää myynnissä ansioituneen työntekijänsä myyntipäälliköksi. (Markkanen 2002, 17.)

Sisäinen siirto ei kuitenkaan ole riskitön, sillä ns. rivistä nostaminen voi vahingoittaa työilmapiiriä ja mahdollisten haluttujen uudenlaisten ajattelutapojen juurruttaminen voi olla vaikeampaa kuin ulkopuolelta palkatun henkilön astuessa taloon. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä todennäköisempää, että sen sisältä löytyy potentiaalisia ehdokkaita. (Markkanen 2002, 17–18.) Sisäisten siirtojen suurella määräl-

lä on vaarana se, että jumiudutaan paikoilleen ja kaikki uusi kohtaa mahdollisesti suurta vastarintaa.

Ulkoinen rekrytointi soveltuu hyvin käytettäväksi, kun toimintoja suunnataan uudelleen ja organisaation resurssitarve joko kasvaa tai muuttuu. Talon ulkopuolelta on mahdollista saada sellaista osaamista, jota organisaatiolla ei ennestään ole. Ulkopuolelta palkattavan henkilön tuoma lisärasitus liittyy ensisijaisesti perehdyttämiseen. (Vaahtio 2005, 36–37.) Rekrytointi talon ulkopuolelta tuo uutta näkemystä ja onnistunut ulkopuolinen valinta saattaa käynnistää tarpeellista pohdintaa ja keskustelua työyhteisössä. Ulkopuolisen henkilön palkkaamisen riskinä on etenkin se, ettei sopivin henkilö välttämättä hae paikkaa. Myös henkilökemiat voivat kärsiä uuden henkilön astuessa taloon, ja se voi vahingoittaa työyhteisön henkeä. (Koivisto 2004, 49–50.)

Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi eivät ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja, vaan organisaatioilla on mahdollisuus käyttää sekä ulkoista että sisäistä rekrytointia samanaikaisesti. Tällöin avoin paikka laitetaan julkiseen hakuun, mutta samalla myös oma henkilöstö voi hakea avointa paikkaa. Tällaista menetelmää pidetään reiluna ja tasapuolisena, sillä ulkopuoliselle annetaan mahdollisuus esittäytyä, mutta myös oma henkilöstö on mukana hakemassa avointa työpaikkaa. Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi voivat myös seurata toinen toisiaan, kun talon sisältä ylennetään henkilö ja hänelle täytyy hakea seuraaja talon ulkopuolelta. (Vaahtio 2005, 38–39.)

Rekrytointimenetelmät

Organisaatiolla on mahdollisuus valita, hoitaako se rekrytointiprosessin alusta loppuun itsenäisesti vai ostaako se palvelun ulkopuolisesta palvelun tarjoajalta. Organisaatioiden halu nykypäivänä keskittyä pelkästään ydinsaamiseen, on johtanut monissa organisaatioissa rekrytointiprosessin ulkoistamiseen. Rekrytointimenetelmillä tarkoitetaan tapaa, jolla rekrytointia lähdetään toteuttamaan. Rekrytointimenetelmät voidaan jakaa julkiseen ja suoraan hakuun. Menetelmiä voi käyttää erikseen tai yhdessä. Julkinen haku on menetelmistä tunnetumpi, sillä suorahaussa toimeksiantot eivät ole julkisia. Julkisessa haussa julkaistaan ilmoitus avoinna olevasta työpai-

kasta eri rekrytointikanavissa ja paikasta kiinnostuneet henkilöt hakevat paikkaa. Julkinen haku etenee julkistetusta työpaikkailmoituksesta haastattelun kautta hakijan valintaan avoinna olevaan tehtävään. (Vaahtio 2005, 122–124.)

On olemassa rekrytointiyrityksiä, jotka tarjoavat erilaisia palveluita aina koko rekrytointiprosessin hoitamisesta siihen osaan, jonka organisaatio haluaa ulkoistaa. Luotettavien rekrytointitoimistojen käyttö on turvallista, sillä konsultteja koskevat henkilöstöhankinnassa aivan samat normit kuin työnantajaa itseäänkin. Rekrytointikonsulttien työnkuvaan kuuluvat tutustuminen asiakasyritykseen, yhdessä työnantajan kanssa toimenkuvan tarkentaminen täytettävästä paikasta sekä työpaikkailmoituksen laatiminen. Rekrytointikonsultti myös suorittaa haastattelut joko yksin tai yhdessä työnantajan edustajan kanssa. Useimmiten käytössä on menetelmä, jossa konsultti suorittaa ensimmäiset haastattelut ja raportoi sen jälkeen ehdokkaista työnantajalle. Tästä osiosta jatkoon valitut ehdokkaat haastatellaan sitten vielä konsultin ja työnantajan voimin yhdessä. Lopullisen valinnan palkattavasta työntekijästä tekee luonnollisesti työnantaja. (Vaahtio 2005, 122–124.)

Julkisen haun vastakohta on suorahaku eli head hunting, jolla tarkoitetaan ammattimaista työntekijöiden etsintää, jota siihen erikoistuneet konsulttitoimistot tekevät työksensä. Suorahakua on käytetty useimmiten johto- ja asiantuntijatehtävissä, mutta tänä päivänä sen käyttö on levinnyt myös muihin tehtäviin. Tarkoituksena on etsiä sopiva henkilö avoinna olevaan tehtävään niissä tarkoituksissa, kun avoimesta paikasta ei haluta julkisesti vielä kertoa tai jos haluttuja henkilöitä on vähän. Parhaiten menetelmä soveltuu juuri niiden henkilöiden tavoittamiseen, joita on julkisien kanavien kautta vaikea tavoittaa. Suorahaussa head hunter tarkkailee toimintaympäristöään, lukee henkilöstöhaastatteluja ja seuraa yritysmaailman uutisia löytääkseen sopivia ehdokkaita avoimeen tehtävään. Sopivat henkilöt kontaktoidaan ja jos kiinnostus herää, rekrytointiprosessi etenee kuten julkisessakin haussa. (Vaahtio 2005, 124–125.)

Organisaatioiden on mahdollista hyödyntää tavallisen suorahaun lisäksi myös kohdistettua suorahakua. Kohdistetussa suorahaussa kontaktoitavien potentiaalisten ehdokkaiden ryhmä on paljon rajatumpi kuin tavallisessa suorahaussa, sillä toimeksian-

tajalla on jo tiedossa lista sopivista henkilöistä kyseiseen tehtävään tai sitten toimeksiantajalla on lista yrityksistä, joiden henkilöstöön halutaan olla yhteydessä. (Kohdistettu suorahaku n.d.)

Yksi mahdollisuus on myös hyödyntää tietokantahakua, jossa tietokannasta haetaan suoraan henkilö tiettyjen osaamiskriteereiden avulla. Hakukriteerejä vastaavilta henkilöiltä tiedustellaan kiinnostus tehtävään ja, jos hakija kiinnostuu tehtävästä, etenee rekrytointiprosessi samoin kuin julkisessa haussa. Tietokantahakua hyödynnetään usein silloin, kun asiakkaalla ei ole tarvetta vertailla montaa ehdokasta keskenään vaan tavoitteena on löytää mahdollisimman nopeasti sopiva henkilö avoimeen työpaikkaan. (Tietokantahaku n.d.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksen (Koponen 2013) mukaan vuonna 2012 käytetyimmät työvoiman hankintakeinot olivat suorat kontaktit entisiin työntekijöihin tai henkilöihin, jotka ovat aikaisemmin hakeneet töitä kyseisestä toimipaikasta sekä työnantajan ilmoitus avoimesta työtehtävästä omalle henkilökunnalle.

Rekrytointikanavat

Vapaat työpaikat löytyvät tänä päivänä monen eri kanavan kautta. Vaikka rekrytointikanavat ovatkin monipuolistuneet, ei se silti muuta rekrytoinnin tärkeintä tehtävää: ihmisten kohtaamista. Rekrytointikanavien tärkein tehtävä on edelleen yhdistää työnantaja ja työntekijä toisiinsa, toisin sanoen toimia työnantajan ja työnhakijan kohtaamispaikkoina. (Koivisto 2004, 91.) Rekrytointikanavilla Valvisto (2005, 31) kertoo tarkoitettavan niitä tapoja ja välineitä, joilla yritys kokoaa sopivan hakijajoukon. Työnantajien näkemykset ja kokemukset parhaista kanavista vaihtelevat, sillä ole-massa ei ole yhtä ainoaa parasta ja kaikille sopivaa kanavaa. Paras kanava on se, joka sopii yritykselle ja kyseiseen työtehtävään. (Vaahtio 2005, 45.)

Rekrytointi-ilmoittelulla on Markkasen (2005, 103) mukaan kaksi eri funktiota. Ensimmäinen funktio on houkutellessa sopivimmat ehdokkaat kiinnostumaan ja hakemaan tarjolla olevaa työtehtävää. Toinen funktio puolestaan liittyy yritysmielikuvan vahvistamiseen, etenkin sanomalehti-ilmoituksien kohdalla. Rekrytointiprosessia aloittaessa

onkin syytä miettiä tarkkaan missä rekrytointikanavissa työpaikkailmoitus julkaistaan. Työntekijät ja – hakijat hakeutuvat nimittäin niille markkinoille, joilla he tietävät olevan tarjolla oman ammatin ja koulutuksen mukaista työtä. Tämän vuoksi yrityksen päätös valituista rekrytointikanavista ei ole samantekevä, sillä rekrytointi-ilmoittelun perustavoitteena on käyttää sitä mediaa, jonka välityksellä tavoitetaan kaikkein potentiaalisimmat ehdokkaat avoinna olevaan tehtävään. Ne henkilöt, joilla on tehtävään sopiva koulutus, työkokemus ja persoona. (Markkanen 2005, 87.)

Potentiaalisten ehdokkaiden tavoittamisen lisäksi kanavien valintapäätöksiin vaikuttavat myös työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, avoimen toimen luonne, organisaation imago, organisaation toimiala, koko ja sijainti, organisaation oma osaaminen asiassa se tietysti käytettävissä oleva raha ja aika. (Kauhanen 2009, 77.) Toisin sanoen mainostaessa avoinna olevaa työpaikkaa, haasteena on houkutella mahdollisimman monia hyviä hakijoita hakemaan tehtävää, mutta samalla pyrkiä siihen, että mahdollisimman vähän tulisi hakemuksia henkilöiltä, jotka eivät tehtävään sovellu.

Sisäiselle ja ulkoiselle rekrytoinnille on omat kanavansa. Sisäisen rekrytoinnin kanavilla tarkoitetaan kanavia, joissa talon sisäinen viestintä tapahtuu. Tällaisia kanavia ovat muuan muassa Intranet, ilmoitustaulut, tiedotteet ja henkilöstölehti. Esimiehillä on myös mahdollisuus kartoittaa henkilöstön halukkuutta uusiin tehtäviin kehityskusteluiden ja työyhteisöjen palavereiden avulla. Sisäisen rekrytoinnin kanavia on mahdollisuus käyttää joko yksitellen tai rinnakkain. (Raunio 2003, 17.)

Erilaisia ulkoisen henkilöstön hankintakanavia, joita voi käyttää vaihdellen rinnakkain, ovat muun muassa lehti-ilmoittelu (sanoma-, aikakausi- ja erityisammattilehdet), työvoimatoimistot, omat ja yleiset rekrytointimessut, radio, televisio, yrityksen omat kotisivut, oppilaitokset, suoramaku, asiakkaat, verkkorekrytointi sekä sosiaaliset vertaisverkot (muun muassa Facebook ja Twitter). (Kauhanen 2009, 77–78.) Käytettiinpä ulkoisista kanavista mitä tahansa, sillä on aina vaikutuksensa työnantajakuvaan. Hyvän ja suunnitellun työpaikkailmoituksen sivutuotteena onkin tunnettavuuden ja kiinnostusarvon kasvattaminen markkinointiviestinnän keinoin. (Österberg 2009, 82.)

Perinteisin ulkoisen henkilöstön hankinnan kanava on ollut lehti-ilmoitukseen perustuva rekrytointi. Tällöin on syytä kiinnittää huomiota lehden valintaan sekä ilmoituksen kokoon. Ilmoituksen koko kannattaa suhteuttaa yleensä tehtävän painoarvoon työmarkkinoilla. Todennäköisyyttä sille, että potentiaaliset ehdokkaat huomaavat työilmoituksen on tietysti suurempi, jos ilmoitus julkaistaan vielä samanaikaisesti useissa lehdissä. (Markkanen 2002, 18–20.)

Työvoimatoimiston käyttö rekrytointikanavana koetaan merkitykselliseksi, sillä sen tarjoamat palvelut ovat kehittyneet lähiaikoina. Työnantajat voivat esimerkiksi itse asioida sähköisesti työvoimatoimiston tietojärjestelmässä, ilmoittaa avoimista työpaikoistaan ja päivittää niitä. Tässä erään tyytyväisen käyttäjän kommentti työvoimatoimistosta: ”Työvoimatoimistoa käytetään ihan taloudellisista syistä, siellä on niin hyvät kanavat, että myös työssäolevat näkevät sen paikan.” (Vaahtio 2005, 40–41.)

Rekrytointimessut ovat myös vakiinnuttaneet paikkansa työntarjoajien ja työnhakijoiden kohtaamispaikkana. Messuilla on mahdollista tavoittaa laaja kohderyhmä edullisesti ja samalla hyödyntää oman yrityskuvan rakentamista potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Haittapuolia ovat vaikutuksien havaitseminen vasta pidemmällä aikajänteellä sekä oikeiden asiantuntijoiden tavoittamisen epäonnistuminen. (Koivisto 2004, 96.) Paikallisradion- ja television käyttö rekrytointikanavina on jäänyt aika vähäiseksi, sillä potentiaalinen hakija ei pysty ohikiitävänä hetkenä tallentamaan viestin keskeistä sisältöä verrattuna esimerkiksi lehti-ilmoitukseen. (Markkanen 2002, 20–21.)

Organisaation on mahdollista hyödyntää myös ns. trainee- eli harjoittelijarekrytointia, joka on erittäin järkevää toimintaa organisaation tulevaisuutta ajatellen. Tällöin harjoittelijoiksi rekrytoidaan yleensä hyvin koulutettuja, vastavalmistuneita ja tulonälkäisiä nuoria, jotka palkataan taloon oppimaan ja kartuttamaan kokemusta. Osa harjoittelijoista valikoituu myöhemmin laajempiin ja vastuullisiin tehtäviin ja luo uraa organisaatiossa. Perusidea on kierrättää harjoittelijaa organisaation eri funktioissa ja kokemuksen karttuessa hänestä jalostuu organisaation tarpeiden ja omien intressiensä sekä vahvuksiensa mukaisesti jonkin tietyn alueen vastuuhenkilö. Vakituinen ja pitkäaikainen työsuhde on parhaassa tapauksessa työnantajan kannalta katsottuna

vahvassa korrelaatiossa tuottavuuteen ja vastaavasti työntekijän näkökulmasta oppimisprosessi ja vastuun lisääntyminen ovat tärkeitä palkitsevia ja sitouttavia tekijöitä. (Markkanen 2002, 15–16.) Tämän vaihtoehdon etuna on, että opiskelumenestys on helppo arvioida vertailukelpoisesti ja näin palkatuilla on varmasti ajan tasalla olevat tiedot ja innostunut asenne työtä kohtaan. Haittapuolena on palkatun henkilön työkokemuksen puute, jonka vuoksi perehdyttämiseen on varattava aikaa. (Koivisto 2004, 92.)

Toinen tulevaisuuteen suuntautuva rekrytointi voidaan tehdä palkkaamalla päättötyöntekijä määräaikaiseksi. Päättötyöntekijä voi osoittaa päättötyötä tehdessään tarpeellisuutensa ja vakinaistaa asemansa organisaatiossa. Hänet opitaan tuntemaan määräaikaisen työsuhteen aikana ja lisäksi hänen kiinnostuksensa kohteet ja erityisosaamisensa voivat mahdollisesti sopia yhteen organisaation tarpeen ja tavoitteiden kanssa. (Markkanen 2002, 16–17.)

Onnistunut rekrytointiprosessi vaatii työnantajalta eri henkilöstöhankintakanavien tuntemisen opettelua, uusien kanavien kokeilua sekä kustannusten, palvelun laadun ja rekrytoinnin osuvuuden seuraamista. (Valvisto 2005, 45.) Rekrytointiprosessin kannalta kustannuksiltaan edullisia rekrytointitapoja ovat sisäinen rekrytointi ja työvoimatoimiston käyttö (Raunio 2003, 28). Edullinen vaihtoehto pitkälle rekrytointiprosessille voi olla myös osaavan työvoiman vuokraaminen määräajaksi, sillä jos paikan täyttämällä on kiire, vuokraamisella on selvä nopeus etu perinteiseen rekrytointiprosessiin verrattuna. Vuokrauksella voidaan lisäksi tyydyttää akuutti tarve ja säästää aikaa. (Koivisto 2004, 99.) On kuitenkin muistettava, että vuokraus on aina tilapäinen ratkaisu. Määräaikainen vuokrattu työntekijä voi kuitenkin jossain tapauksissa osoittautua päteväksi työntekijäksi, jolle tarjotaan talosta pysyvää virkaa. (Koivisto 2004, 99.)

3.2 Kunta-alan rekrytointi

Laki kunnallisesta viranhaltijasta ja laki kuntalain muuttamisesta tulivat voimaan 1.1.2003. Oleellinen muutos rekrytoinnin kannalta tuli säännökseen virkasuhteen muuttamisesta työsuhteeksi, jos tehtäviin ei sisälly julkisen vallan käyttöä. Kuntalaki muuttui siten, että siitä ilmenee entistä tarkemmin ajankohta, milloin henkilö ote-

taan virkasuhteeseen. Laissa säädetään myös edellytyksistä, joiden perusteella virkasuhde voidaan muuttaa työsuhteeksi. (Raunio 2003, 16.) Kuntatyönantajien rekrytointiprosesseja ohjaavat Suomessa yleiset lait ja säännökset. Kunta-alan ollessa kyseessä vakituisiin virkoihin ja toimiin palkkaamisesta on viran täyttämiseksi virkasäännöissä määritelty prosessi. Kun virkaa ollaan täyttämässä vakinaisesti, vaatimuksena on viran julistaminen haettavaksi. Virkasäännöissä määritellään myös poikkeustilanteet, joissa virka voidaan täyttää ilman haettavaksi julistamista. (Koivisto 2004, 27.)

Kuntatyönantajat ovat sisäisesti määritelleet, miten rekrytoinnin tulee edetä vaiheittain. Kunta-alalla rekrytointiprosessiin sisältyvät seuraavat vaiheet kunta-alan ominaisine piirteineen: hakumenettely, kelpoisuudet, hakuajan päättymisen, työhakemusten julkisuus ja viranhaltijalaki. (Kunta-alan rekrytoinnissa on erityispiirteitä n.d.) Kun kunta-alan rekrytointiprosessi käynnistetään, kuntatyönantaja tekee päätöksen hakumenettelystä. Toisin sanoen tehdään päätös tuleeko tehtävä sisäiseen vai ulkoiseen hakuun. Ennen avoimen haun julkistamista, kunnan on selvitettävä työvoimapanikin reservi ensin sekä tarkastettava uudelleensijoitustarpeet henkilöstön mahdollisten työkykymuutosten takia. (Raunio 2003, 16.)

Ulkoisen haun ollessa kyseessä, tehtävät ovat kaikkien kiinnostuneiden haettavissa ja sisäisessä virkaan voivat hakea jo työnantajan palveluksessa olevat henkilöt. Sisäinen rekrytointi on perusteltua silloin, kun kunta haluaa tarjota urakehitysmahdollisuuksia ja kunnasta löytyy tarpeenmukaista henkilöstöpotentiaalia. Sisäisessäkin rekrytoinnissa käydään yleensä läpi hakumenettely. (Raunio 2003, 16.) Ulkoisen rekrytoinnin ollessa kyseessä, kunnalla on oltava selkeät ja ajankohtaiset toimintaohjeet. Kunta tekee päätöksen ilmoittelutavoista, -kanavista ja –muodoista usein keskitetysti ja pitkäjänteisesti. (Raunio 2003, 18.) Kunta-alan virkoihin edellytetään aina kirjallista hakemusta, jonka vaatimukset myös sähköinen hakemus täyttää. (Kunta-alan rekrytoinnissa on erityispiirteitä n.d.)

Kuntasektorilla alaa valtaa tällä hetkellä sähköinen rekrytointi sekä rekrytointimesuista jalostettu uusi rekrytointimuoto, kohdennetut teemapäivät. Rekrytointikanavista käytössä ovat vielä myös perinteisemmät hakukanavat sanomalehdistä työvoi-

matoimistoon. (Raunio 2003, 18.) Kuntasektorin käytössä olevien rekrytointikanavien painopisteissä on nähtävillä tällä hetkellä seuraavanlaisia painopisteitä: lehti-ilmoittelussa on siirrytty kuntamarkkinointiin, verkkoilmoittelussa käytetään kunnan omien sivujen lisäksi työpaikkailmoitteluun erikoistuneita palveluja ammattiryhmittäin kohdentaen, messut ja oppilaitostapahtumat ovat lisääntyneet sekä etenkin nuorten joukossa työvoimatoimistojen verkkopalvelut ovat tulleet tunnetuksi. (Raunio 2003, 19.)

Kunta-alalla määritellään usein työpaikkailmoituksissa viran kelpoisuudet. Kelpoisuusehdoilla tarkoitetaan määrättyihin julkisiin virkoihin säädettyjä valintaperusteita. Kelpoisuusehdot voivat olla joko laissa määrättyjä tai työnantajan itsensä päättämiä erityisiä kelpoisuuksia, jotka voivat liittyä esimerkiksi koulutukseen tai työkokemukseen. (Kunta-alan rekrytoinnissa on erityispiirteitä n.d.) Kunta-alan palkkajärjestelmä edellyttää aina työn vaativuuden arviointia tehtäväkohtaisen palkan määrittelemiseksi (Raunio 2003, 16). Virkaan valittavan on täytettävä esitetyt viran muodolliset kelpoisuusehdot (Koivisto 2004, 27).

Hakuajan päättymisessä on kunta-alalla olemassa niin sanottu erityispiirre, sillä usein haun päättymisaikaan on päivämäärän lisäksi merkitty tarkka kellonaika. Virallisen hakuajan jälkeen työpaikkahakemuksia ei voida enää vastaanottaa. Kuntatyönantajien ollessa julkisia yhteisöjä niihin jätetyt työpaikkahakemukset ovat myös julkisia. Ellei hakija jostain syystä halua nimeään julkaistavan hakijayhteenvedossa, tulee hänen esittää tästä asiasta pyyntö. Hakijavertailuun kootaan tiedot kaikkien hakijoiden koulutuksesta, työkokemuksesta sekä määritellyn kelpoisuuden täyttymisestä. Hakijavertailun tehtävänä on toimia valintapäätösten perusteena. (Kunta-alan rekrytoinnissa on erityispiirteitä n.d.) Haastatteluun valikoituneelle joukolla on syytä kertoa kuntalain oikaisuvaatimusten ja valitusten mahdollisuudesta ja käsittelytavoista, sillä ne vaikuttavat osaltaan myös työnantajakuvaan (Raunio 2003, 26).

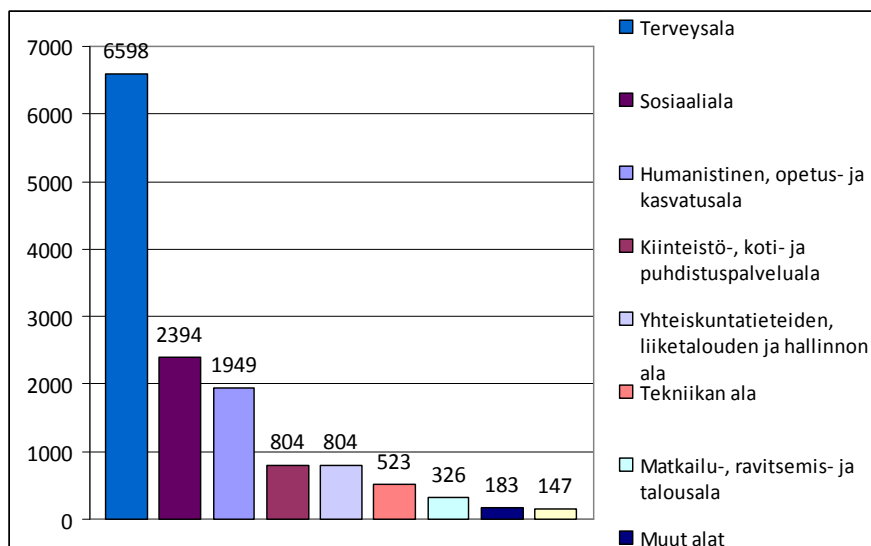
Kunta-alalla rekrytointiprosessin päätöksentekoa viroissa ohjaavat kunta- ja viranhaltijalaki. Päätös on julkinen asiakirja, jonka päätöstekstistä tulee selvitä muun muassa hakumenettely ja kelpoisuusehdot tehtävään, selvitys hakijoista sekä tehtävään valitun hakijan palvelussuhteen tiedot. Päätös ilmoituksesta lähetetään kaikille hakijoille,

valittuun henkilöön otetaan yhteyttä puhelimitse ja valitsematta jääneille lähetetään kirje. (Kunta-alan rekrytoinnissa on erityispiirteitä n.d; Raunio 2003, 27.)

Kunta-alalla virkaan valitulla henkilöllä käytetään koeaikaa. Koeaikaa saatetaan käyttää myös silloin, kun kunnan palveluksessa olevan henkilön työtehtävät muuttuvat olennaisesti. Koeaika koetaan puolin ja toisin keinoksi korjata epäonnistunut valinta, jos ongelmia ilmaantuu koeajalla. (Raunio 2003, 27.)

Kunta-alan rekrytointimäärät

Kunta-alan työnantajat rekrytoivat vuoden 2012 aikana noin 13 700 henkilöä. Rekrytointitarpeen suuruutta selittää erityisen korkea eläkepoistuma. Kuntatyönantajista peräti 73 prosentilla on ollut vaikeuksia rekrytoida ammattitaitoista henkilöstöä etenkin sosiaali- ja terveysalalle. Lähes puolet tulevista kuntien rekrytointitarpeista kohdistuu terveysalan koulutuksen omaaviin henkilöihin noin 6600 henkilöä. (Kuvio 4). Suurimmat rekrytointivaikeudet kohdistuvatkin muun muassa sosiaalityöntekijän, sairaanhoitajan ja erikoislääkärin tehtäviin. Merkittävimmäksi syyksi rekrytointivaikeuksiin kunnat kertovat hakijoiden puutteen. Seuraavaksi merkittävimmät tekijät liittyvät kelpoisuusehtoihin, työpaikan sijaintiin tai kulkuyhteyksiin liittyviin syihin. (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomu 2012, 16–17.)



Kuvio 4. Rekrytointitarve koulutusaloittain. (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomu 2012, 16.)

Kunta- ja palvelurakennemuutosten voidaan myös olettaa vaikuttavan merkittävästi kunta-alan henkilöstösuunnitteluun. Uudistusten katsotaan vaikuttavan henkilöstösuunnittelun seuraaviin osa-alueisiin: rekrytointitarpeisiin, osaamisen kehittämisen tarpeeseen, uudelleensijoittamisen tarpeeseen, ammattiryhmien väliseen työnjakoon, työtehtävien muuttumiseen ja työprosessien kehittämiseen. Lisäksi rakennemuutokset aiheuttavat kunnissa runsaasti suunnittelutyötä ja osassa organisaatioita rekrytointeja on lykätty niiden vuoksi myöhemmäksi. (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomu 2012, 23.)

Rekrytoinnin haasteet kunta-alalla

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen Pirkko Leivo (2010) kertoo yhteiskunnan ja kuntajärjestelmän haasteiden yltävän myös kunnalliseen työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaan. Kuntasektorin suurimmat haasteet ovat lähiaikoina riittävän ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen sekä kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kehittäminen. Menestyminen kiristyneessä kilpailussa vähenevästä työvoimasta edellyttää kunnilta toimenpiteitä kuntatyön houkuttelevuuden kasvattamiseksi, sen sisällön kehittämisessä ja työnantajakuvaan houkuttelevuuden parantamisessa. Meneillään olevat kunta- ja palvelurakennemuutokset tarjoavat kunnille oivan mahdollisuuden työnantajakuvaan kehittämiseen suunnitelmallisen markkinoinnin ja viestinnän suunnittelulla ja toteuttamisella. Samalla uudistuvat kuntatyöpaikat sisältöineen ja uudenlaisen osaamisen hankkiminen viestii työntekijöille kuntasektorin palvelu- ja työnantajatoiminnan kehittymisestä. (Leivo 2010.)

Väestön ikääntyminen kasvattaa sosiaali- ja terveyspalveluiden tarvitsevien määrää. Lisäksi suurten ikäluokkien siirtyessä näistä tehtävistä eläkkeelle työvoiman vaihtuvuus lisääntyy kuntasektorilla ja kunta-alan rekrytoijat joutuvat kilpailemaan alan osaavasta työvoimasta tiukemmin. Ellei tuottavuutta saada julkisella sektorilla selkeään kasvusuuntaan, on edessä tilanne, jossa suurin osa työmarkkinoilla olevasta työvoimasta tulisi rekrytoida julkisen sektorin tehtäviin. Tällainen tilanne on kansantaloudellisesti mahdoton, joten ainoaksi ratkaisuksi kunta-alalla jää työn tuottavuuden huomattava parantaminen. (Kunta muuttuvassa maailmassa 2008, 14.)

Uuden henkilöstön rekrytointiin on käytettävissä monia keinoja ja kanavia. Kun haasteena on työvoiman saatavuuden turvaaminen, kuntatyönantaja voi ennakoida tulevaa osaamista, ja näiden ennakointitietojen avulla se voi vaikuttaa alueensa koulutuspaikkamääriin ja koulutuksen sisältöihin. Tilanne on jo nyt sellainen, että työvoimasta poistuvien määrä on suurempi kuin työmarkkinoille tulevien nuorten määrä. Huolehtiakseen työvoiman saatavuudesta työelämäyhteistyö ammatti- ja aikuisopistojen, korkeakoulujen ja työvoimaviranomaisten kanssa on tärkeää. (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomu 2012, 20.)

Eläkeiän nousu ja sen seurauksena pidentyneet työurat luovat omat paineensa henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Kunta-alalla tähän haasteeseen on mahdollisuus vastata erilaisilla työelämän kehittämisohjelmilla, joilla parannetaan henkilöstön työkykyä ja työviihtyvyyttä. Kilpailussa osaavasta työvoimasta yksi kuntarekrytointin merkittävistä kilpailutekijöistä tulee olemaan kunnan työnantajakuvan ja kuntatyön mielikuvan kirkastaminen sekä vakaa työnantajapolitiikka. (Kunta muuttuvassa maailmassa 2008, 20–21.)

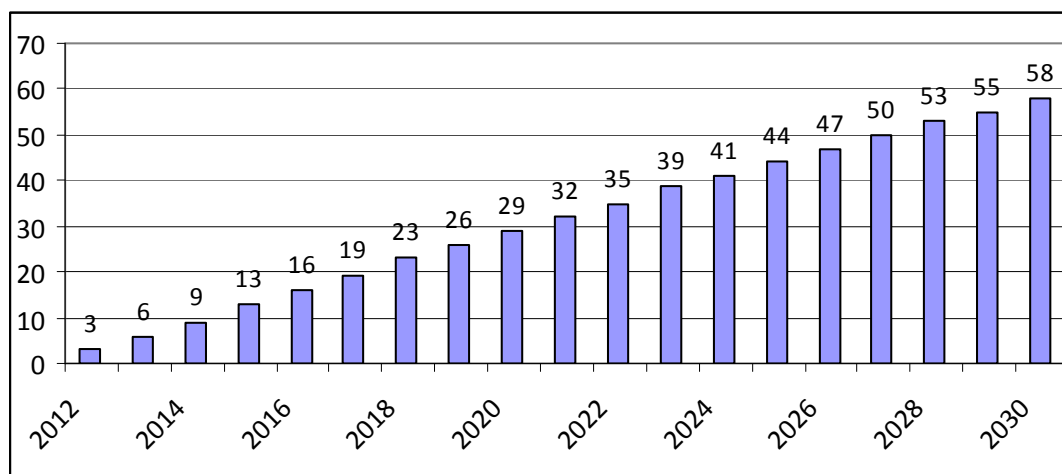
Väestön ikääntymisen lisäksi kuntien haasteena on ennusteiden mukaan väestömäärän kasvun keskittyminen edelleen suuriin kaupunkeihin ja sen väheneminen maaseuduilla. Keskukset houkuttelevat nuorta työikäistä väestöä koulutus- ja työmahdollisuuksiensa avulla. Tasapainoinen aluekehitys onkin tavoitteena enemmän tai vähemmän ikuisuuskysymys. Tulevaisuudessa julkinen sektori ei joudu kamppailemaan pelkästään kotimaisen yksityisen työnantajasektorin kanssa osavasta työvoimasta. Uhkakuvana nähdään myös työvoiman siirtyminen Suomen rajojen ulkopuolelle halvempien kustannusten perässä. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy siis yli kansallisten rajojen. (Kunta muuttuvassa maailmassa, 2008, 48.)

Päätöksentekovaiheessa kunta-alan rekrytointiin ilmaantuu yleensä vaikeuksia. Jos muodollisesti ansioitunutta hakijaa ei valita, on kunnan syytä varautua mahdollisiin syrjintäväitteisiin ja kanteisiin perustelemalla ja esittämällä ne hyväksyttävät syyt, miksi muodollisesti ansioitunutta henkilöä ei valittu virkaan. Myös päätöksenteon hitaus voi koitua ongelmaksi kuntasektorilla, jolloin työnhakijan mielenkiinto hiipuu. Byrokraattisen ja aikaa vievän rekrytointiprosessin vuoksi pahimmassa tapauksessa

hakija ehtii hyväksyä päätöksenteon kestäessä toisen työpaikan. (Raunio 2003, 26–27.)

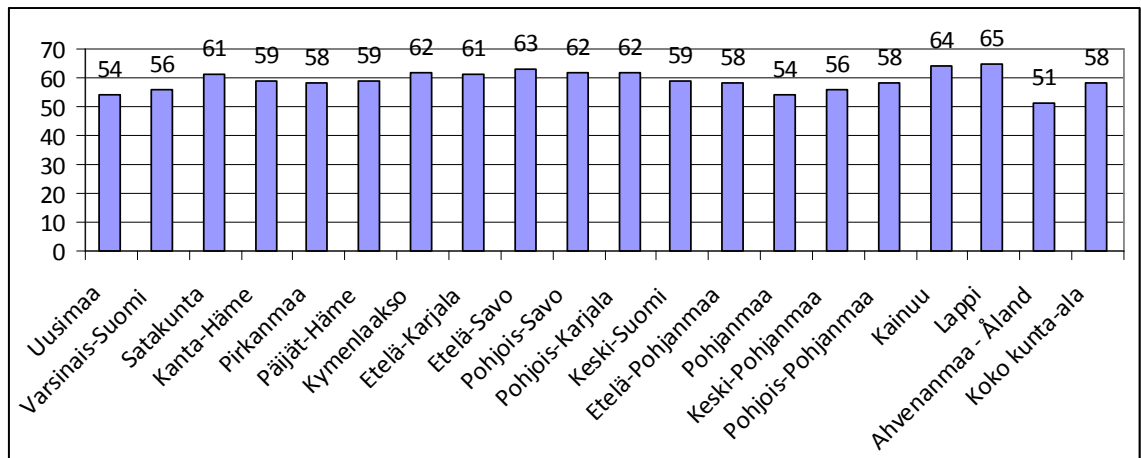
Eläkepoistumaan varauduttava

Kuntasektorilta eläkkeelle siirtyy noin 292 000 henkilöä vuosien 2012–2030 välillä. Määrä on suuruudeltaan melkein 58 prosenttia nykyisistä kuntasektorin työntekijöistä. Suurimman poistuman ennakoidaan ajoittuvan kuluvalle vuosikymmenelle. Vuonna 2021 jo noin kolmannes kuntasektorin työntekijöistä on siirtynyt eläkepäivien viettoon. Kuviossa 5 näkyy eläkepoistuma vuosien 2012–2030 välillä. (Keva 2012, 2.)



Kuvio 5. Kunta-alan eläkepoistuma vuosina 2012–2030 prosenttein esitettynä. (Keva 2012, 4.)

Kuten kuviosta 6 voidaan todeta, eläkepoistuma tulee olemaan vuoteen 2030 mennessä suurinta Lapissa (65,2 %), Kainuussa (63,5 %) ja Etelä-Savossa (63,3 %). Pienintä poistuma on puolestaan Ahvenanmaalla (51,2 %). Keski-Suomi on maakuntien keskiarvossa henkilöpoistumaa arvioitaessa, sillä henkilöpoistuman vuoteen 2030 mennessä on arvioitu olevan 59,3 % nykyisestä henkilökunnasta. Jämsän kaupungin eläkepoistuman on arvioitu olevan vuosien 2012–2030 välisenä aikana 1 155 henkilöä, mikä on 60 % nykyisestä henkilöstöstä. (Keva 2012, 2,4 ja 27.)



Kuvio 6. Kunta-alan eläkepoistumaennuste prosentteina maakunnittain 2012–2030.

Ammattialoittain tarkasteltuna suurimman poistuman on arvioitu olevan teknisellä sekä terveys- ja sosiaalialoilla. Ammattiryhmien välillä on suuria eroja poistumisissa. Suurin eläkepoistuma, yli 70 prosenttia, on osastonhoitajien ja sairaala- ja hoitoapulaisten lisäksi kiinteistöhuoltomiehillä. Pienin poistuma on puolestaan palomiehillä ja lääkäreillä. (Keva 2012, 7-8.)

Lähes kaikissa kunnissa ja kuntayhtymissä on selvitetty tai arvioitu, kuinka paljon tällä hetkellä olevasta henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle lähivuosien aikana. Kaksi kolmasosaa kuntaorganisaatiosta on varautunut eläkepoistumaan tekemällä suunnitelmia, selvityksiä tai konkreettisia toimenpiteitä. Ennakolta varautumissuunnitelmia on tehty enemmän isommissa kuin pienissä organisaatioissa. (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomu 2012, 19.)

Eläkepoistuman tarkasteleminen kuuluukin tärkeänä osana henkilöstö- ja rekrytointisuunnitteluun ja poistuma tulisi selvittää ammattinimikkeiden tarkkuudella. Varautumisessa on suositeltavaa suunnitella tarpeet korvaaville rekrytoinneille sekä mahdollisille uudelleenjärjestelyille. Muulloin puute osaavasta henkilökunnasta vaikuttaa nopeasti palveluiden järjestämiseen ja alan kehittämiseen. Henkilöstön riittävyyden turvaamista voidaan tarkastella henkilöstön työssä jaksamisen ja uuden henkilöstön rekrytoinnin näkökulmista. Lisäksi jokaisen kuntatyönantajan olisi lisättävä toimintansa tuottavuutta. (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomu 2012, 19–20.)

Eläkepoistuma tuo mukanaan merkittäviä haasteita kunta-alalle, sillä eläkkeelle siirtyvien tilalle pitäisi kyetä rekrytoimaan uutta henkilöstöä. Suuri eläkepoistuma merkitsee samalla kunta-alan työntekijöiden keskuudessa suurta ja nopeaa sukupolvenvaihdosta. Tämä muutostilanne asettaa kunnat tulevana vuosina erittäin haasteelliseen tilanteeseen. Sukupolvenvaihdos voi haasteiden lisäksi tarjota mahdollisuuden kunta-alan rakenteiden uudistumiseen. (Forma & Mattila 2011,72.)

3.3 Työnantajakuva rekrytinnin kilpailutekijänä

Salminen (2006, 33) toteaa, että rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan aina työpaikkailmoituksista henkilöstön hankintatapoihin vaikuttavat työnantajakuvaan. Salmi-
nen (2006,33) korostaa etenkin viestintäkanavien lisääntymisen myötä kiinnittämään entistä enemmän huomiota rekrytointiin yrityskuvan luojana. Rekrytointiviestintä käsitteen rinnalle onkin muodostunut uusi käsite rekrytointimarkkinointi. Muutos kuvaa hyvin kiristynyttä kilpailutilannetta työvoimasta. (Veijonen 2008, 30.)

Nykypäivänä ei ole samantekevää, miten ja kenet rekrytoi. Onnistunut rekrytointi antaa yritykselle sopivan työntekijän, mutta samalla se lisää myös positiivista työnantajamielikuvaa. Kun työpaikan maine hyvänä työpaikkana leviää, osaavien työnhakijoiden määrä puolestaan kasvaa rekrytointitilanteissa. Työnantajakuvalla on näin ollen keskeinen merkitys rekrytinnissa, sillä se sitoo ja houkuttelee työntekijöitä. Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä mielikuva, joka vallitsee organisaatiosta työpaikkana. Ilman omakohtaisia kokemuksia organisaatiosta, ihmisten päätöksiin vaikuttavat mielikuvat ja toisten ihmisten kertomat tarinat ja esimerkit. Mainella on markkina-arvoa. (Leivo 2010.)

Hyvän yritysmielikuvan rakentaminen vaatii Markkasen (2002, 110–112) mukaan yritykseltä kehittyvää ja myönteisen mielikuvan luomista, joka leviää oman henkilöstön välityksellä. Yrityksen henkilökunta onkin avain asemassa työnantajamielikuvan luomisessa, sillä se muodostaa yritykselle kasvot. Henkilöstö muokkaa yritystä itsensä kaltaiseksi ja houkuttelee samalla yritykseen samankaltaisia työnhakijoita. Näin ollen hyvä henkilöstö ylläpitää loistavaa mainetta työnantajana, mutta toisaalta huippulahjakkuuden jättäessä yrityksen, yritysmielikuva voi huonontua hetkessä. Yrityksen vetovoimaan vaikuttaa lisäksi liiketoiminnan tuloksellisuus.

Juholin (2008, 274) kertoo maineen syntyvän tekemisten ja puhumisten kautta. Juttujen liikkuaessa maine saa alkunsa ja sen jälkeen se joko vahvistuu tai heikkenee. Hyvästä maineesta syntyy hyvä kierre, joka lisää menestystä. Maine on organisaatioille aineetonta pääomaa, jonka avulla houkutellaan henkilöstöä. Hyvä maine on kuin magneetti, joka vetää puoleensa niin työnhakijoita kuin mediaa, sijoittajia ja asiakkaita. Suomen yksi johtavimmista maineenhallinnan asiantuntijoista Jouni Heinonen (2008, 10) yhtyy Juholinin ajatuksiin: ”Työnantajamaine syntyy siis ennen kaikkea tekojen välityksellä, mutta samalla myös ulkopuolisten tahojen sekä tiedotusvälineiden välittämänä. Mitä johdonmukaisemmin ja ymmärrettävämmin organisaatio viestii omia keskeisiä viestejään, sitä todennäköisemmin ne näkyvät myös sen maineessa.”

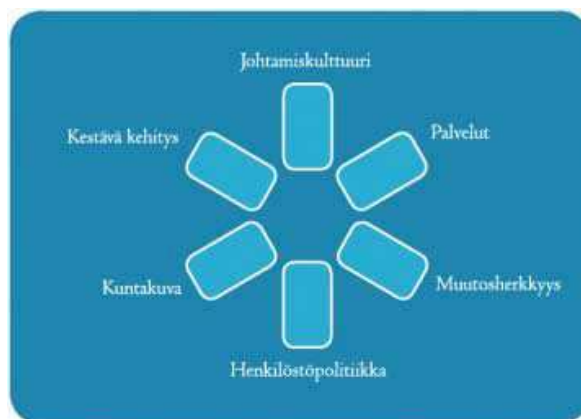
Työnantajakuva ja merkitys kunta-alan rekrytoinnissa

Kunnan työnantajakuva on osa koko kunnan mainetta ja kuntakuvaa, ja kunnan maineella on vaikutuksensa siihen, kuinka houkuttelevaksi työnantajaksi se koetaan. Hyvä työnantajakuva syntyy hyvistä teoista, jotka luovat luottamusta, vetovoimaa ja lisäävät henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta. (Leivo 2010.) Kuntien on pyrittävä tulevaisuudessa lisäämään tietoa kuntatyöstä ja luotava samalla vetovoimainen työnantajakuvamielikuva, sillä mielikuvat vaikuttavat suuresti ihmisten käyttäytymiseen työ- ja rekrytointimarkkinoilla. (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomi 2012, 20.) Kunnan työnantajakuva muodostumiseen vaikuttavat sekä kunnan itsensä tuottama markkinointiviestintä, johon rekrytointiviestintä sisältyy, että kuntaa ja kuntatyönantajaa koskeva uutisointi ja keskustelu julkisuudessa (Leivo 2010; Rainio 2003, 33).

Tulevat muutokset tunnistetaan kunnissa jo varsin hyvin, mutta silti vain kolmannes on tehnyt käytännön toimenpiteitä työnantajakuvansa eteen (Leivo 2010). Yksi näistä kunnista on Nurmijärvi. Nurmijärven kunta tutkitutti työnantajamaineensa vuoden 2007 lopulla, ja sen perusteella kuntaa arvostetaan työnantajana. Nykyinen kunnan henkilöstö suosittelee kunnan palvelukseen hakeutumista muillekin. Nurmijärven kunnanjohtaja Kimmo Behm toteaa tutkimuksen tuloksesta seuraavasti: ” Kun tie-

dämme, että meillä on kohtuullisen hyvä maine työnantajana, tätä pitää tuoda esille rekrytoinnissa. Viestintästrategia on tarkoitus päivittää. Viestinnän keinoin tuodaan esille kunnan vahvoja piirteitä ja korostetaan positiivisia tekijöitä.” (Gruber 2008, 27.)

Kuntien maine muodostuu kuudesta osa-alueesta: johtamiskulttuurista, palveluista, muutosherkkyydestä, henkilöstöpolitiikasta, kuntakuvasta ja kestävästä kehityksestä, jotka näkyvät kuviossa 7. Tärkeimpiä ovat johtamiskulttuuri, palvelut ja henkilöstöpolitiikka. (Jalonen 2008, 5.) Kunnan oman henkilöstön ja kuntapalvelujen asiakkaiden kokemukset vaikuttavat vahvasti kunnan työnantajakuvaan ja mielikuvaan itse kuntatyöstä. Maineeseen vaikuttavat muun muassa, miten kunta kohtelee henkilöstöään ja henkilöstön johtaminen. Erityisesti kunnan oma henkilöstö on avainasemassa työnantajakuvaan muodostamisessa, sillä se koetaan uskottavimmaksi viestijäksi ja markkinoijaksi. Näin ollen hyvällä henkilöstöpolitiikalla on myös osansa kunnan työnantajamaineen muodostumisessa. Oman henkilökunnan ja asiakkaiden kokemusten lisäksi myös opiskelijat ovat omalta osaltaan merkittävässä roolissa kunnan työnantajakuvaan viestimisessä. (Leivo 2010; Rainio 2003, 33.)



Kuvio 7. Kunnan mainepyörä (Jalonen 2008, 5).

Työnantajakuvaan merkittävän roolin johdosta, kunnan ylimmän johdon on sitouduttava työnantajakuvaan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Yksittäiset teot tai projektit eivät riitä eikä tuloksia synny saman tien. Hyvä työnantajakuva pohjautuu kuntien ja kuntayhtymien hyvään toimintaan työnantajina ja työnantajakuvaan tukevaan pitkäjänteisesti suunniteltuun viestintään ja markkinointiin. Työnantajakuvaan vaikuttaa

myös se, mitä potentiaalisille ja nykyisille työntekijöille kunnasta kerrotaan. Siksi työnantajakuvaviestintä on hyvä suunnitella osaksi koko kunnan viestintää. (Leivo 2010; Rainio 2003, 33.)

Jokaiselle kuntatyönantajalla on oma maineensa sekä omat vahvuutensa ja haasteensa työnantajakuvansa suhteen, mutta niillä on myös yhteiset keinot paremman työnantajakuvan luomiseen. Kuntien on panostettava johtamiseen, viestintään ja työnantajana esiintymiseen. Onnistuakseen hyvän työnantajakuvan rakentamisessa, on kuntien henkilöstöhallinnon ja viestinnän ammattilaisten keskinäistä yhteistyökentelyä kehitettävä sekä kuntien välistä yhteistyötä tämän asian tiimoilta lisättävä. Työnantajakuvan rakentaminen onkin kaikkien kuntien yhteinen etu, sillä kuntien kaikki viestintä vaikuttaa yleiseen käsitykseen kuntatyöstä. (Leivo 2010.)

Kunnallisalan kehittämissäätiön vuonna 2002 tekemän tutkimuksen mukaan, missä selvitettiin käsityksiä ja mielikuvia kunnista työnantajina sekä vertailtiin kunta-alaa ja yksityistä sektoria työnantajina, kuntien vahvuuksiksi nousivat työilmapiiri sekä työpaikkojen varmuus ja pysyvyys. Yksityinen sektori sai paremmat arvosanat palkan ja palkkakehityksen osalta. Koska kunnat eivät jatkossakaan voi olla palkkajohtajia, on niiden keskityttävä korostamaan työnantajamainetekijöinään työpaikkojen turvallisuutta, töiden sisältöä sekä merkityksellisyyttä. (Rainio 2003, 34.) Leivo (Gruber 2008, 26) toteaaakin Kuntalehdessä kunnan työnantajakuvan tulevaisuuden muutoksista seuraavasti: ”Kunnan työnantajakuvaa on kirkastettava. Sen kilpailukykyä on vahvistettava. Kuntien pitää lisätä myös rekrytointiosaamistaan. Henkilöstöjohtamisen kehittämistä on jatkettava.”

3.4 Rekrytoinnin riskitekijöitä

Huolimattomasti suunniteltu rekrytointiprosessi johtaa epätarkkoihin ja huonosti määriteltyihin tehtäväkuviin, josta seuraa ylimääräistä työtä sopimattomien hakemusten läpikäymisessä ja pitkittynyt rekrytointiprosessi. Kiireessä toteutettu prosessi puolestaan kostaautuu niin, ettei hakemusten läpikäymiseen ole riittävästi aikaa ja paras hakija saattaa jäädä siksi löytämättä. Hätäisesti suoritettavat haastattelut antavat turhaa ja epätarkkaa tietoa, joka ei hyödytä ketään. Uuvuttavan nopea hakuprosessi

voi aiheuttaa sen, että lopullisessa valinnassa jähkaillaan, jolloin paras hakija saattaa ehtiä hyväksyä sillä välin toisen työtarjouksen. Näiden edellä mainittujen syiden vuoksi seurauksena onkin yleensä väärän henkilön palkkaaminen, joka johtaa useimmiten uuteen rekrytointikierrokseen. Valintaprosessi on käynnistettävä uudelleen, jolloin kuluu ylimääräistä aikaa ja rahaa sekä tuloksena on usein huonompi hakija kuin edellisellä kierroksella. (Koivisto 2004, 40–41, 137–141.)

Kiireessä ja taitamattomasti toteutettu rekrytointi johtaa näin ollen virhemahdollisuuksien kasvamiseen. Pahimmassa tapauksessa se aiheuttaa yritykselle tuotanto- ja asiakashävikkiä. Vaikkei rekrytoinnissa olisikaan käytetty ulkopuolista apua, on se aina yritykselle työpanos, joka maksaa. Taitamaton rekrytoija pilaa hetkessä yrityksen julkikuvan, joten rekrytoivalla henkilöllä on oltava ammatillista otetta, harkintakykyä, aitoa ihmisistä välittämistä ja paljon eettisyyttä. Eettisyydestä onkin yhä vahvemmin tulossa yksi rekrytoinnin kilpailuvalteista. Onnistunut rekrytointi maksaa itsensä takaisin niin hyvän uuden työntekijän muodossa kuin informaation jaolla tuotteistaan ja palveluistaan sekä hyvän yrityskuvan luomisella. (Vaahtio 2005, 12–13.)

4 Sähköinen rekrytointi

Edellisessä luvussa käsiteltiin perinteisiä rekrytointikanavia. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin sähköiseen rekrytointiin. Sähköinen rekrytointi on nykyaikana sekä välttämättömyys että mahdollisuus yksityis- ja kuntasektorille. Työnantajien on mentävä sinne, missä työntekijät jo ovat, Internetiin. Sähköinen rekrytointi käsittää sähköisten rekrytointijärjestelmien lisäksi myös sosiaalisen median, jossa työnantajien on mahdollisuus käyttää useita eri kanavia, muun muassa Facebookia, Twitteriä ja YouTubea, houkutellessaan työntekijöitä hakemaan avoimiin paikkoihin.

Sähköinen rekrytointi on kasvanut voimakkaasti aina 1990-luvun loppupuolelta lähtien, jolloin vahva taloustilanne aiheutti kovan kysynnän osaavasta työvoimasta. Sähköisen rekrytoinnin seurauksena organisaatioiden on täytynyt uudelleen suunnitella rekrytointiprosessinsa ja siirtyä nopealla tahdilla nettipohjaisiin henkilöstöhallinnan sovellutuksiin. (Lee 2005, 57.) Internetistä onkin tullut lyhyessä ajassa työnantajien ja

työntekijöiden kohtaamispaikka, niin sanottu henkilöstöhallinnan pikatie. (Markkanen 2005,13.)

Sähköisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan Internetin hyödyntämistä rekrytointikanavana. Siihen kuuluu myös yhä useammin rekrytointijärjestelmä, jolla helpotetaan rekrytoinnin eri vaiheita. Yritysten www-sivuilla löytyvä sähköinen hakulomake on nykyisin useimmiten yritysten ensisijainen rekrytointikanava, etenkin massarekrytoinneissa. (Tuulos-Vihriälä 2006,6.) Yrityksen www-sivu onkin yksi Internetin mahdollistamista merkittävistä rekrytointikanavista, joka jokaisen yrityksen tulisi ehdottomasti hyödyntää. Tiedon julkaiseminen omilla sivuilla on vaivaton tapa. Omille kotisivuille tulisi laittaa helppokäyttöinen rekrytointiosio, jonka kautta työnhakijat pääsevät kommunikointiyhteyteen yrityksen kanssa. Lisäksi yritysten tulisi sijoittaa kotisivujen etusivulle linkki avoimiin työpaikkoihin, sillä se tekee työnhaun helpoksi työnhakijalle ja viestii samalla työnantajan aktiivisuudesta. (Markkanen 2005, 107.)

Sähköisiä työnhakujärjestelmiä on monenlaisia ja tänä päivänä pienilläkin yrityksillä löytyy räätälöity työnhakulomake www-sivuillaan. Yritysten hakulomakkeidentyyppit vaihtelevat yksinkertaisista yhden sivun lomakkeista monimutkaisiin monen sivun lomakkeisiin. Useampiin hakemuksiin on myös mahdollista liittää erilaisia liitteitä, kuten ansioluettelo. (Tuulos-Vihriälä 2006, 6-7.) Yrityksille sähköinen rekrytointi mahdollistaa muun muassa verkkoilmoituksen jättämisen, hakemusten vastaanottoa, sähköistä hakijaviestintää, sähköistä hakemuksen käsittelyä sekä yhteenvetoja kelpoisuuskriteerien määrittelyyn. (Levanto 2007.) Myös sähköiseen rekrytointiin liittyvien tuotteiden ja palveluiden määrä kasvaa ja monipuolistuu jatkuvasti. Ilmoituspalveluita tarjoavat verkossa sanoma- ja ammattilehdet. Ammattijärjestöt, työvoimatoimisto ja oppilaitokset ilmoittavat omilla sivuillaan, osa jopa veloitusetta, avoimista työpaikoista. (Raunio 2003, 21.)

Peter Cappellin (2001) mukaan sähköinen rekrytointi voidaan havainnollistaa neliportaisen mallin avulla. Ensimmäiseksi houkutellaan ehdokkaita yritysimagon avulla. Cappeli (2001) korostaa, että yrityksen kotisivujen tulisi houkutella ehdokkaita työnantaja- ja yritysmielikuvallaan. Toisessa vaiheessa, jolloin ehdokkaita on paljon, Cappeli (2001) ehdottaa esikarsintaa. Ehdokkailla lähetetään kysymyksiä vastattavaksi

tai käytetään asenteita kartoittavia kyselyitä. Näin saadaan karsittua potentiaalisista ehdokkaista sopivimmat. Kolmannessa vaiheessa Cappelli (2001) korostaa verkkorekrytinnin nopeutta. Tässä vaiheessa korostuu nopea henkilökohtainen yhteydenotto hakijoihin heidän mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Viimeisessä vaiheessa Cappelli (2001) pyytää unohtamaan Internetin taka-alalle ja keskittymään yhteyden pitämiseen henkilökohtaisella tasolla. Tässä vaiheessa yhteydenpidon tulisikin perustua keskusteluihin ja tapaamisiin.

Työnhakija ja työnantaja voivat hyödyntää myös CV-tietopankkia. Työnhakija voi jättää rekrytointipalvelusivustojen ylläpitämiin CV-tietopankkeihin sähköisen työhakemuksensa ja ansioluettelonsa. CV-tietopankki tarjoaa työnhakijalla ilmaisen kanavan markkinoida omaa osaamistaan Internetissä. Työnantaja puolestaan voi ostaa oikeuden edulliseen ja vertailukelpoiseen järjestelmään. Työvoimaa etsivä yritys voi lisäksi halutessaan tilata vahtipalvelun halutunlaisen työhakemuksen ilmestymisestä tietopankkiin. CV-tietopankista työntekijää etsivän yrityksen on syytä kiinnittää huomiota työnhakijan motivaatioon, sillä tietokannasta löydetty hakija ei ole itse tietoisesti hakenut juuri kyseistä yrityksessä avoinna olevaa työpaikkaa. Motivaatio on tässä tapauksessa ulkoapäin annettu ja työnhakija hakeekin muutosta yleisellä tasolla. (Markkanen 2005, 113–114.)

4.1 Sosiaalinen media rekrytinnissa

Internet on kehittynyt teknologisesti tiedonhaun työkalusta sosiaalisesti ja yhteisölliseksi mediaksi (Salmenkivi & Nyman 2007, 29), jossa luodaan ja ylläpidetään suhteita ja, joissa käyttäjien tuottama sisältö on merkittävässä roolissa (Juslen 2011, 18). Samalla ihmisten huomion saaminen käy entistä hankalammaksi, sillä heidän huomionsa kääntyy fyysisen maailman tiedonlähteistä digitaalisen maailman tarjoamiin vaihtoehtoihin. Massamarkkinoinnilla (muun muassa tv, radio, lehdet) ei enää tavoiteta riittävästi ihmisiä, sillä painopiste siirtyy yksisuuntaisesta kohti vuorovaikutteisuutta ja monisuuntaisuutta. Ihmiset hankkivat tarvittavaa tietoa nykyään Internetistä kolmen pääasiallisen tietolähteen avulla: hakukoneet, blogit ja keskustelupalstat sekä sosiaalinen media. Mitä enemmän ihmisten huomio kohdistuu näihin uusiin tiedonvälittäjiin, sitä tärkeämpää yritysten on olla saavutettavissa näiden avulla. (Käynnissä on asiakkaiden muuttoliike n.d.)

Sosiaalinen media on käsitteenä melko nuori, sillä vielä vuonna 2008 siitä käytettiin muun muassa nimeä Web 2.0. (Kananen & Pyykkönen 2012, 12). Sosiaalinen media on yhdistelmä uusia teknologioita, käyttäjien tuottamaa sisältöä ja verkossa sijaitsevia kokoontumispaikkoja. Sen avulla tavalliset verkkokäyttäjät voivat luoda virtuaalisen suhteiden verkoston, jonka sisällä jaetaan erilaisia omaan elämään liittyviä tietoja ja kokemuksia. Sosiaalinen media on avoin kaikille, osallistumisen kynnys on matala ja suurin osa sen julkaistusta sisällöstä on tavallisten ihmisten tuottamaa. Käyttäjien tuottama sisältö onkin sosiaalisen median massamediasta erottavista tekijöistä merkittävin. (Juslen 2011, 22, 197). Sosiaalisen median muodot voidaan jakaa kolmeen osaan: sisällön julkaisupalvelut (muun muassa blogit, YouTube, Wikipedia), verkottumispalvelut (muun muassa Facebook, LinkedIn ja MySpace) ja tiedon luokittelu- ja jakamispalvelut (muun muassa Digg) (Juslen 2011, 199).

Sosiaalinen media pakottaa yritykset muuttamaan viestintäänsä vuorovaikutteisemmaksi, sillä yksisuuntainen viestintä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ei toimi sosiaalisessa mediassa. Tällöin rekrytointikaan ei ole poikkeus, sillä sosiaalinen media perustuu vuorovaikutukseen. Jos yritys ei itse ole valmis osallistumaan rekrytointiprosessiin keskustelemalla, vuorovaikuttamalla ja jakamalla, hyviä rekrytointituloksia on turha odottaa, tällöin on syytä jatkaa perinteisin keinoin. (Pöyri 2011, 3.)

Sosiaalisen median rekrytointistrategia

Rekrytointijärjestelmien tarkastelu uudessa valossa on ajankohtainen asia yrityksille. Sosiaalinen media tarjoaa työnhakijalle monia tehokkaita kanavia aktiiviseen työnhakuun, mutta yritysten oma rekrytointistrategia voi pahimmassa tapauksessa perustua jopa kymmenen vuoden takaisin hitaisiin järjestelmiin, jotka eivät hyväksy online-profiilia työhakemukseksi vaan pakottavat työnhakijan tekemään yrityksen järjestelmään sopivan hakemuksen. Tällöin työnhakijan tekemistä verkkoprofiileista eikä verkostoista ole hänelle hyötyä työhaussa. Yritysten rekrytointijärjestelmien olisikin tarjottava työnhakijalle mahdollisuus hakea työtä sosiaalisen median kanavien ja profiilien välityksellä, sillä se on myös työnantajan etu. Työntekijä antaa näin ollen luvan tutustua hänestä löytyviin tietoihin verkossa. (Pöyri 2011, 9-10.)

Jos verkostoituminen Internetin palveluiden välityksellä on vierasta, on helpottavaa ajatella, että verkostoituminen ei poikkea paljonkaan reaali maailman tavoista kohdata entuudestaan tuntematon ihminen ammatillisessa mielessä. Internetin yhteisöpalveluita voi nimittäin pitää reaali maailman tuttujen ja tutun tuttujen hyödyntämisen jatkeena. Tosin lisäarvona nettipalvelun hyväksi on se, että sen avulla pystyy tutustumaan ennalta henkilön osaamiseen ennen yhteydenottoa. Toinen etu on verkoston läpinäkyvyys, sillä siinä näkee kuka tuntee kenetkin. Verkkopalvelun välityksellä on myös helpompi laajentaa verkostoaan sekä se mahdollistaa erilaiset toiminnallisuudet eri verkkotyökalujen muodossa. (Korpi, Laine & Soijasalo 2012, 21, 23.)

Osa epäilee sosiaalisen median uskottavuutta rekrytointikanavana, mutta viihteeksi tarkoitettut pelit ja hauskojen linkkien jakaminen ovatkin kaukana siitä kontekstista, jossa useimmat yritykset haluavat olla viesteillään mukana. Sosiaalinen media on kuitenkin monesti sitä, mitä sen halutaan olevan ja laajat verkostot ja eri työkalut näiden verkostojen hyödyntämiseen ovat yritysten ulottuvilla. (Korpi, Laine & Soijasalo 2012, 22–23.)

Sosiaalisen median ajassa elävän luonteen vuoksi yrityksillä tulisi olla selkeät ohjeistukset, joita voisi soveltaa mihin tahansa sosiaalisen median sovellukseen. Sosiaalisen median sovellusten määrä on loputon ja, jotta yritys ehtisi hoitamaan varsinaista toimenkuvaansa, ei sen ole mahdollista eikä tarkoituksen mukaistakaan osallistua kaikkiin sovelluksiin. Sosiaalisessa mediassa menestyminen vaatii aktiivisuutta ja siksi on tarkoin valittava ne sovellukset, joihin se haluaa liittyä ja, joissa sen aikaa riittää myös päivitysten säännölliseen tekemiseen. Oikean median valintaa säätelee se, millaisen ryhmän yritys haluaa tavoittaa ja mikä on se viesti, jonka se haluaa tuoda esille. Eri sovellukset keräävät erilaisia käyttäjäryhmiä, yrityksen tulee olla aktiivinen siellä, missä sen potentiaaliset työntekijät ovat. Yritysten tulisi tähdätä dialogiin ker-tahuomion sijaan sosiaalista mediaa valitessaan. Jos yritys on läsnä monessa sosiaalisen median sovelluksessa, niissä tuotettavan viestinnän on oltava yhdenmukaista, sillä ristiriitainen viestintä on erittäin hämmentävää. (Kaplan & Haenlein 2010, 65.)

Erilaiset sosiaalisen median ohjeistukset, joiden avulla pyritään ohjaamaan työntekijöiden toimintaa toivottuun suuntaan, tulevat myös tarpeeseen. Ohjeistuksilla ennaltaehkäistään työntekijöiden ei-toivottua käytöstä sosiaalisessa mediassa. Jokaisella

työyhteisöllä on erilainen tarve sosiaalisen median käytölle ja sen rajoittamiselle, minkä vuoksi työnantajan tulisi pohtia sitä, millainen ohjeistus palvelisi parhaiten oman yrityksen toimintaedellytyksiä. Kannattaa kuitenkin tiedostaa, että liiallisella sosiaalisen median rajoittamisella voi olla suuremmat haitta- kuin hyötyvaikutukset. Ohjeistusten käyttäminen palvelee myös työntekijöitä, koska ne selventävät työntekijöiden asemaa, kertovat millaista käytöstä heiltä sosiaalisessa mediassa toivotaan se voi parhailaan motivoida henkilöstöä toimimaan työnantajan eduksi sosiaalisessa mediassa. Ohjeistukset toimivat myös tehokkaasti työnantajien ja työntekijöiden välisten ristiriitojen ennaltaehkäisyssä. (Hannula, Järvinen, Leivonen, Morad & Nikkilä 2012, 1,23.)

Menestyäkseen rekrytoinnissa sosiaalisen median maailmassa, yritys tarvitseekin strategian avukseen. Strategiaan pitää sisältyä selkeä tavoite, suunnitelma toteutuksesta, vastuut sekä mittarit onnistumisen arviointia varten. Sosiaalisen median strategia löytyy useimmiten yritysten viestintästrategiasta, mutta yleensä se puuttuu yrityksen henkilöstöstrategiasta, johon sen olisi myös syytä kuulua. Tulevaisuuden rekrytointistrategiaan pitäisi jokaisella yrityksellä kuulua työnantajakuvan vahvistaminen ja verkostojen rakentaminen, sillä ilman suunnitelmallisuutta ja vastuutusta toiminnan tehoa on mahdotonta tarkastella, kehittää ja mitata. (Pöyry 2011, 9.)

Sosiaalisen media strategiaan tulisi määritellä käytettävät kanavat, miten usein ja kuka/ketkä niitä käyttävät ja seurannan vastuut. Kanavien ollessa erilaisia, strategiaan tulisi myös merkitä, miten eri kanavia käytetään ja mitkä ryhmät ovat kyseisen yrityksen kannalta ne tärkeimmät rekrytointiviestinnän kohteet, sillä rekrytointi-ilmoittelu on viisasta kohdentaa ryhmiin, jossa alan ihmiset löytyvät. Rekrytointistrategian jalkauttaminen sosiaaliseen mediaan on helpompaa, jos yrityksen muu sosiaalisen median läsnäolo on jo valmiiksi hyvin rakennettu. Jos valmis verkosto puuttuu, on yrityksen varauduttava pitkäjänteiseen ja suunnitelmalliseen työhön verkostojen rakentamista varten, sillä muutamassa kuukaudessa ei ole mahdollista luoda kattavaa verkostoa eikä synnyttää luottamusta työnhakijoiden keskuudessa. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa vaatii strategian ohella myös oman budjetin, sillä työaika on budjetoitava esimerkiksi verkostojen rakentamiseen, keskusteluihin osallistumiseen ja tiedon hankintaan. (Pöyry 2011, 9.)

Sosiaalisen median onnistuneen strategian luominen on haastavaa. Ne, jotka eivät yritä, jäävät jälkeen niistä, jotka yrittävät, ottavat opiksi ja yrittävät uudelleen. Ajan myötä yrittäneet palkitaan liiketoiminnan parantamisella sekä pitkän ajan kestävyydellä. (Jue, Marr & Kassotakis 2010, 10–11.)

Rekrytoinnissa hyödynnettävät sosiaalisen median kanavat

Soininen, Wasenius ja Leponiemi (2010, 19) esittelevät teoksessaan Social Media Industry Reportin julkaiseman tutkimuksen sosiaalisen median eri välineiden hyödyllisyydestä yhdysvaltalaisen yritysten käytössä. Raportin mukaan hyödyllisimmiksi sosiaalisen median välineistä koetaan yrityskäytössä seuraavat: Twitter (89 %), Facebook (87 %), LinkedIn (78 %) ja blogit (70 %). Samaa tulokseen päätyi Vilmilä (2011) pro gradu -työssään, jossa hän tutki erään kansainvälisen yrityksen sosiaalisen median käyttöä rekrytoinnissa. Työssään hän haastatteli 16 yrityksen rekrytointiyksikkö-vastaavaa. Seuraavaksi muutamia osuvia lainauksia Vilmilän haastatteluista, jotka koskivat sosiaalisen median kanavien hyödyllisyyttä tutkittavalle yritykselle:

LinkedIn, Facebook, YouTube. Näillä sovelluksilla kyetään tekemään rekrytointia 2.Ohengessä, jolla tavoitetaan ne henkilöt suuremmalla todennäköisyydellä joilla on yrityksen tulevaisuudessa pärjäämisen kannalta olennaista osaamista.

LinkedIn: Se toimii laajana asiantuntijaverkostona, jonka vahvuus on kohdennettu työpaikkojen markkinointi valitulle kohderyhmälle. Sieltä näkee yhdellä silmäyksellä CV:t, verkostot ja muut intressien kohteet. Facebook toimii tiettyjen työtehtävien markkinointiin; asiakaspalvelu tietyillä paikkakunnilla, kesäharjoittelijat, trainee-ohjelmat jne. Uskon, että FB:n kautta ihmiset vaivatta välittävät tietoa eteenpäin, jos tietävät tai tuntevat jonkin kiinnostuneen ja potentiaalisen henkilön.

Sosiaalisen median palveluita on monia muitakin kuin yllä mainitut, mutta keskityn seuraavaksi esittelemään nämä yrityskäytössä hyödyllisimmiksi todetut sosiaalisen median kanavat sekä niiden lisäksi muutamien muun toimivaksi todetun kanavan: YouTube ja Pinterestin.

Jokaisessa sosiaalisen median kanavassa on omat toimintatapansa, sillä yhteisöillisissä palveluissa pääosassa ovat henkilöt, jotka tunnetaan ja joiden kanssa on linkkiy-

dytty. Blogeissa pääroolissa ovat kommentit, ja Twitterissä on merkityksellistä linkitettyjen sisältöyksiköiden ohella viestivirta kokonaisuudessaan sekä siellä rakentuvat henkilösuhteet. Yhteistä niissä kaikissa on erilaiset sisällöt ja sisällön tuottaminen. (Korpi, Laine & Soijasalo 2012, 32.)

Organisaation kannattaa ensin tutustua kunnolla kanavien ominaisuuksien hyödyntämiseen ja miettiä, mitä jokin palvelu voisi tuoda juuri sen organisaation markkinointiin ja rekrytointiin. Hakolan (2012) mukaan yhteisöpalvelujen käyttäminen täydellisesti on lähes mahdotonta, sillä ne muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Rekrytoijan ja työnhakijan kannattaa kuitenkin luoda profiili ja verkostoitua aktiivisesti, sillä verkostoa on myöhäistä luoda siinä vaiheessa, kun tilanne on akuutti. Aktiivisuutta vaaditaan jatkuvasti. Hakola (2012) ohjeistaakin verkostoitumaan, olemaan löydettävissä, olemaan aktiivinen ja olemaan yhteydessä ihmiseen. Lisäksi on syytä miettiä, millaisena haluaa verkossa esiintyä.

Facebook

Facebook on verkkoyhteisöpalvelu, jossa käyttäjillä on mahdollisuus yhteydenpitoon ja henkilökohtaisten tietojen jakamiseen muiden käyttäjien kanssa (Alanko, Artte, Huhtala, Karonen, Koskiniemi, Kosunen, Linden, Luhtala, Nissinen, Nordlund, Simell, Sukuvaara & Väyrynen 2010, 43). Facebookiin liittyminen on helppoa ja ilmaista. Kuka tahansa voi rekisteröityä palveluun, mukaan lukien yritykset. Facebookin kautta on mahdollista jakaa linkkejä, kuvia ja videoita sekä kommunikoida chatin välityksellä. (Kananen & Pyykkönen 2012, 20). Facebook on ylivoimaisesti tunnetuin ja suurin sosiaalisen median verkkopalvelu. Suomalaisia käyttäjiä on yli 2,2 miljoonaa ja Facebook onkin Suomen suosituin Internetpalvelu, kun vertaillaan sivustolla käytettyä aikaa (Facebook yrityksen markkinoinnissa n.d).

Työnantaja tavoittaa Facebookin kautta niin nuorta kuin varttuneempaakin väestöä, sillä 75 % 18–54-vuotiaista on Facebook-profiili. Lisäksi Facebookissa on mahdollista hyödyntää erilaisia työnhaun sovelluksia, kuten BranchOut, Work for us sekä suomalaista Jobi-osaajaa. Facebookin tarjoamasta valtavasta työntekijäpotentiaalista huolimatta suomalaiset työnantajat eivät ole vielä täysin ymmärtäneet palvelun arvoa

rekrytointiväylänä. Työnantajat mieltävät Facebookin ehkä vieläkin enemmän asiakaviestintäkanavaksi kuin hyväksi kanavaksi tavoittaa uusia osaajia. Onneksi yritykset hyödyntävät kuitenkin jo varsin tehokkaasti Facebookin omia sivujaan ilmoittamalla avoimista työpaikoistaan. (Pöyry 2011, 6-7.)

YouTube

YouTube on maailmanlaajuisesti käytetyin Internetissä toimiva sisällönjakopalvelu. YouTubea kautta käyttäjä voi lisätä omia videoita ja katsoa sekä ladata muiden käyttäjien lisäämiä videoita. Lisäksi rekisteröityneet käyttäjät voivat kommentoida videoita ja videoita voi myös helposti upottaa esimerkiksi Facebookiin. (Mikä on YouTube n.d). YouTube ei ole vielä saavuttanut kovinkaan suurta suosiota työnantajien keskuudessa rekrytointiviestinnän kanavana, vaikka nuoret yhä useimmiten käyttävät hakukanavana YouTubea Googlen sijaan. Tämä kehityssuunta kertoo Internetin videoistumisesta ja kehitys olisikin syytä huomioida myös rekrytoijien suunnalta. (Pöyry 2011, 7.)

Twitter

Twitter on yhteisö- ja mikroblogipalvelu, jonka käyttäjät pystyvät lähettämään ja lukemaan toistensa päivityksiä Internetissä. Käyttäjä voi lähettää palvelun verkkosivulle tekstipohjaisia viestejä eli twiittejä, linkkejä, kuvia ja videoita. Viestit tulevat näkyviin käyttäjän palvelussa luomaan profiiliin. Twitterin markkinointi perustuu käyttäjien edelleen jakamiin linkkeihin. Twitterissä on ns. retweet-toiminto, jonka avulla on helppo jakaa viestejä. (Kananen & Pyykkönen 2012, 22.)

Twitterin suurin etu rekrytointia ajatellessa on se, että sen avulla kuka tahansa pystyy seuraamaan ketä tahansa haluamaansa. Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus eivät siis rajoitu yksinomaan käyttäjän omiin verkostoihin. Lisäksi tieto leviää palvelussa nopeasti ja tehokkaasti. Työnhakijan onkin helppoa seurata itseään kiinnostavia yrityksiä, joiden twiiteistä hakija saa vinkkejä avoimista työpaikoista. (Sosiaalinen media työhaussa n.d.) Maailmanlaajuisesti Twitterillä on yli 200 miljoonaa käyttäjää ja se onkin Facebookin jälkeen toiseksi suurin sosiaalisen median palvelu. Suomalaisia käyttäjä-

tunnuksia on Twitterissä yli 516 000. (Brännare & Hirvonen 2013.) Twitterissä on mahdollista kasvattaa omaa ammatti-identiteettiä ja tehdä itsestään helposti lähestyttävä (Hakola 2012).

Blogit

Blogit ovat päiväkirjamaisia Internetissä julkaistavia sivustoja, joihin yksi tai useampi blogikirjoittaja (ryhmäblogi) tuottaa sisältöä valitsemastaan aiheesta. Ryhmäblogin sisältöä voivat esimerkiksi tuottaa työ- tai harrastusyhteisön jäsenet. Tekstin lisäksi blogisivuille voi lisätä kuvia, äänitteitä ja videoita. Blogia voi lukea kuka tahansa ja halutessaan niitä voi myös kommentoida. Blogien aika yritysmaailmassa on vasta alkamassa, mutta ennen sen aloittamista on syytä miettiä kohderyhmä ja aihe mistä kirjoittaa, jottei blogi huku miljoonien muiden joukkoon. (Kananen & Pyykkönen 2012, 31–32).

Organisaatioblogien tarkoitus ei ole toimia yritysesittelyinä, vaan niistä tulisi pyrkiä tekemään keskustelupaikkoja kirjoittajien ja kommentoijien vuoropuheluille. Blogin sisällön pitää olla ajan tasalla olevaa ja mielenkiintoista, jotta se kerää ja houkuttelee lukijoita ja kommentoijia. (Kortesuo & Kurvinen 2011, 177.) Blogia ei suoranaisesti käytetä rekrytointiin vaan sen tarkoitus on toimia enemmänkin rekrytoinnin tukena. Blogiin ei siten laiteta työpaikkahakemuksia, mutta blogissa voi mahdollisuuksien mukaan kertoa organisaatiolla olevan paikan avoinna ja laittaa esimerkiksi linkin avoimeen ilmoitukseen. Hyvin toteutettu blogi mahdollistaa ylläpitäjälleen muun muassa lisää näkyvyyttä, luo suhteita, välittää hyödyllistä sisältöä, rakentaa erottuva profiili sekä edistää löytymistä hakukoneissa. (Juslen 2009, 205–207.)

LinkedIn

LinkedIn nousee useimmiten esille, kun Suomessa keskustellaan rekrytoinnista ja työnhausta sosiaalisessa mediassa. LinkedIn onkin erityisesti työelämään liittyvä verkostautumispalvelu, jota on mahdollista hyödyntää muun muassa työnhaussa, työn-tarjonnassa sekä ammatillisessa verkostoitumisessa. Yrityksiä on LinkedInissä 5700 ja ne voivat hyödyntää LinkedIniä perustamalla sinne oman sivuston, hyödyntämällä

henkilöstön henkilökohtaisia verkostoja sekä ilmoittelemalla avoimista työpaikoistaan. LinkedIniä on luokiteltu hieman eliittiseksi palveluksi, sillä se ei edusta demokraattisesti koko työikäistä Suomen kansaa vaan sen verkosto koostuu pääasiassa korkeasti koulutetuista ylemmistä toimihenkilöistä. Parhaillaan LinkedIn toimii headhuntauksessa. (Pöyry 2011, 6.) Suomessa on tällä hetkellä noin puoli miljoona LinkedIn-palvelun käyttäjää (Finland LinkedIn Statistics n.d).

Pinterest

Pinterest on virtuaalinen muistitaulutyypinen sosiaalinen linkkien ja kuvien jakopalvelu. Käyttäjä voi luoda ja ylläpitää kokoelmia, jotka perustuvat esimerkiksi johonkin tiettyyn teemaan. Käyttäjän on myös mahdollista selata muiden linkki- ja kuvakokoelmia ja poimia niistä osia omiin kokoelmiinsa ja/tai klikata tykkäävänsä toisen käyttäjän linkistä/kuvasta. (Pinterest n.d.) Suomessa Pinterestin käyttö rekrytoinnissa ei ole kovinkaan yleistä. Muutamia hyviä esimerkkejä kuitenkin löytyy, kuten YleX-radiokanavan verkkotuottajan haku, jossa työpaikkailmoitus julkaistiin muun muassa kanavan omilla nettisivuilla sekä samaan aikaan Pinterestissä olevaa kuvaa jaettiin verkossa. Pinterestin sivuilla oli kuva, jossa tuottaja istuu pöydän ääressä kuumassa keikkabussissa ikkunat pahvitettuna ja raikasta ilmaa hänelle tarjoaa vain pöytätuuletin. Kuvalla YleX halusi kertoa toista tarinaa luvatussa menestyksestä. (Veikkolainen 2012.)

Pinterestin vahvuutena onkin kuvan välittämä tarina, sillä sen avulla saa välitettyä monipuolisen kuvan sekä työnantajasta että varsinaisesta työtehtävästä. Pinterestin suosio voi tulevaisuudessa kasvaa, sillä kuvan, ja myös videon, merkitys tulee jatkossa kasvamaan rekrytointiviestinnässä. Pinterestin ideana ei ole siis löytää potentiaalisia työnhakijoita Pinterestin aktiivikäyttäjien keskuudesta vaan se on alusta, josta kuvia tai linkkejä linkitetään niihin kanaviin, jossa yritys haluaa oikeasta näkyä. Kuvien tarkoitus on tietenkin lisätä sen jakamista sosiaalisessa mediassa ja näin ollen vahvistaa mielenkiintoa tarjottua tehtävää kohtaan, mutta samalla myös rajata hakijoita, kuten YleXin tapauksessa tehtiin. (Veikkolainen 2012.)

4.2 Sähköisen rekrytinnin etuja

Sähköinen rekrytointi on nopea ja helppo tapa saada rekrytointivaje täytettyä, sillä Internetissä työnantaja ja työnhakija kohtaavat nopeasti toisensa (Markkanen 2005, 107). Lisäksi Internet tavoittaa lukemattomia määriä hakijoita, sillä se toimii sekä alueellisesti että globaalisesti, joten se on ylivoimainen rekrytointikanava verrattuna muihin rekrytointikanaviin. Työnhakijat myös hakevat kasvavassa määrin avoimia työpaikkoja Internetistä täyttämällä sähköisiä lomakkeita ja samalla postitse tai henkilökohtaisesti yrityksiin viettävien paperisten työpaikkahakemusten määrä vähenee. (Levanto 2007.)

Suurimmat edut, nopeuden ja helppouden lisäksi, sähköinen rekrytointi tarjoaa kustannusten pienemiseen, rekrytinnin tehokkuuteen ja molemmiin puoleiseen mukavuuteen niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Vuonna 2001 Recruiters Networkin 400 rekrytoijasta 46 % koki, että sähköinen rekrytointi oli rekrytointikanavista tehokkain sekä paras tapa saada laadukkaita ansioluetteloita. Toiseksi parhaaksi rekrytointikanavaksi samassa suhteessa koettiin suosittelut 35 % ja sanomalehti-ilmoitukset 11 %. Forrester Researchin tutkimuksen mukaan uuden työntekijän palkkaamisen kustannukset Internetin välityksellä ovat keskimäärin 183\$, kun perinteisten menetelmien kohdalla kustannukset nousevat 1383\$. (Lee 2005, 58.)

Internet luo työnantajalle mahdollisuuden hyödyntää muun muassa omia kotisivujaan, CV-tietokantoja, työvoimatoimiston sivuja ja sosiaalista mediaa. Työpaikkailmoituksia verkossa voi päivittää, ilmoitusten näkyvyys on laajempaa hakusanojen avulla sekä työntekijöiden on helppo täyttää työpaikkailmoitus Internetin selailun ohessa. Verkkorekrytointi tuo työilmoitteluun joustavuutta ja jatkuvuutta. (Markkanen 2002, 21–24.)

Sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto tehostaa kokonaisuudessaan organisaation sisällä hallinnollisia prosesseja. Samalla se on osa ulospäin näkyvää tehokasta ja nykyaikaista rekrytointiprosessia. Etenkin isoissa organisaatioissa järjestelmää pidetään merkittävänä osana henkilöstöhallinnon prosessien kehittämisessä. Sähköi-

nen rekrytointijärjestelmä sekä auttaa tarkastelemaan rekrytointiprosessien toimivuutta ja ajantasaisuutta että samalla se vaikuttaa keskeisesti myös työnantajamaineeseen. (Nurminen 2008, 50–51.)

Korpi, Laine ja Soijasalo (2012, 23) pitävät perinteistä rekrytointiprosessia tiukasti paketoituna tiettyyn kaavaan, mutta Internetin sopivia verkostoja voi heidän mukaansa hyödyntää muillakin tavoin kuin vain mainostamalla ja pelkkää työpaikkailmoitusta levittämällä. Netprofilen toimitusjohtaja Juha Frey puolestaan toteaa: ”Sosiaalisen median myötä rekrytointi on muuttumassa kampanjasta prosessiksi; yhteyttä potentiaaliin hakijoihin pidetään jatkuvasti.” (Työnhakijan googlettaminen on laitonta, mutta näin Googlea voi hyödyntää n.d.) Veikkolaisen (2012) mielestä rekrytoinnista kuullaan lähes aina puhuttavan prosessina, mutta samalla hän muistuttaa sen olevan tarina, joka sisältää alun, keskikohdan ja lopun.

Erityisesti sosiaalisessa mediassa rekrytointia on syytä tarkastella tarinana. Tarinan kokonaisuus vaatii, että rekrytointiprosessissa toimitaan avoimesti aina alusta loppuun saakka. On tärkeää, että tarina saa lopun ja samalla asiasta tiedotetaan kaikille hakijoille. Lisäksi tarinallisuus tekee rekrytoinnista houkuttelevamman ja auttaa saamaan sille näkyvyyttä verkossa. Mielenkiintoisuus ja houkuttelevuus voivat syntyä itse tehtävän sisällöstä, mutta myös tavasta, jolla rekrytointitarinaa kerrotaan. (Veikkolainen 2012.)

Viestin muotoilu kysymykseksi on yksi keino mielenkiinnon lisäämiseksi. Ihmisethän yleensä vastaavat, kun heiltä kysytään ja mikä parasta, yhteisöllisessä palvelussa vastauksesta jää myös jälki, joka voimistaa vastaajan omaa roolia verkostossa ja toimii kimmokkeena vastata esitettyyn kysymykseen. (Korpi, Laine & Soijasalo 2012, 23.) Tarinallisuuden rakentamisen tukipilarina on hyvä käyttää useita sosiaalisen median kanavia rinnakkain, koska se varmistaa rekrytointiviestinnän näkyvyyttä (Veikkolainen 2012).

Rekrytoinnin mahdollisuudet ovat siis kasvaneet sosiaalisen median myötä. Vuonna 2010 The Adler Groupin ja LinkedInin toteuttaman tutkimuksen mukaan perinteisten työpaikkailmoitusten välityksellä tavoitettiin vain 23 % potentiaalisista työnhakijoista

ja 18 % ihmisistä oli ylipäättään aktiivisesti hakemassa töitä. Monet työnantajat ovatkin huomanneet, että perinteiset työpaikkailmoitukset tavoittavat ainoastaan aktiiviset työnhakijat, mutta parhaimmat osaajat ovat kuitenkin yleensä passiivisia työnhakijoita, jotka eivät tarkkaile työpaikkailmoituksia. (Pöyri 2011, 3.) Yli puolet työväestöstä olisi kuitenkin valmis vaihtamaan työpaikkaa sopivan tarjouksen sattuessa kohdalle (Hakola 2012). Sosiaalisen median kanavilla pystytään tavoittamaan myös nämä ihmiset. Kun ilmoitukset saadaan suunnattua tietyille ryhmälle, myös niille, jotka eivät ole ajatelleet hakea uutta työpaikkaa, tavoitetaan parhaat osaajat. (Pöyri 2011, 3.) Esimerkiksi LinkedInissä voidaan ottaa käyttöön hakutoimintoja ja kontaktoida joko niiden välityksellä profiloimalla löydettyjä tai oman verkoston avulla tavoitettuja henkilöitä. (Korpi, Laine & Soijasalo 2012, 23.)

Suomessa on monia yrityksiä, joiden toiminta on paikkasidonnaista tai joiden rekrytoinnit suuntautuvat pääasiassa lähialueille. Useimmiten tällaisista työpaikoista ilmoitellaan perinteiseen tyyliin muun muassa paikallislehdessä ja yrityksen omilla nettisivuilla. Sosiaalisesta mediasta on hyötyä paikallisiinkin hakuihin, sillä se tuo lisäarvoa huomioimalla myös kauempana asuvat potentiaaliset työnhakijat pienellä vaivalla ja kohtalaisilla kustannuksilla. Joskus kyseessä voi olla paluumuuttaja, jolloin Internet tavoittaa nämä liikkuvat osaajat paremmin, sillä on mahdollista, ettei työpaikasta kiinnostunut henkilö edes pysty tunnistamaan niin sanottuja paikallisia kanavia. Tietysti on olemassa myös yksilöitä, joita sosiaalinen media ei tavoita, mutta kaiken kaikkiaan sosiaalista mediaa käyttää ihmisiä kaikista ikäryhmistä ja osaamisalueilta. (Korpi, Laine & Soijasalo 2012, 18–20.)

Tällä hetkellä organisaatiot Suomessa käyttävät sosiaalista mediaa rekrytointinsa tukena, eivät pääasiallisena viestintäkanavana. Perinteisiin työpaikkailmoitusmalleihin jumittumisesta huolimatta suomalaisessa rekrytointiviestinnässä on havaittavissa muutoksia, sillä mediassa on viime vuosina alkanut näkyä yhä enemmän sosiaalista mediaa hyödyntäviä. (Pöyri 2011, 4.) Viestintätoimisto Manifesto ja henkilöstön arviointimenetelmiä kehittävä SHL toteuttaman vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan lähes puolet suomalaisista yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa rekrytoinnissa ja työntantajamielikuvan rakentamisessa. Tärkeimmät rekrytointikanavat tutkimuksen mukaan ovat Facebook ja LinkedIn. Facebookissa ilmoitellaan työpaikoista yrityksen

omilla sivuilla, mutta LinkedIniä käytetään tutkimuksen mukaan laajemmin. Kyselyyn vastanneista 13 % kertoo tehneensä hyviä rekrytointeja sosiaalisen median avulla. Lisäksi yli puolet tutkimukseen osallistuneista uskoo, että sosiaalisen median merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan. (Kysely: Puolet firmoista rekrytoi Facebookista ja LinkedInistä n.d.) Monsterin toimitusjohtaja Marja Pylkkänen toteaa, että joillakin aloilla on jo työpaikkoja, jotka tulevat hakuun vain tietyn ryhmän sisällä sosiaalisessa mediassa, esimerkkinä hän mainitsee mainosalan. Pylkkänen uskoo myös vinkkipalkkioiden yleistyvän ja että kyseistä palkkiota voisi tulevaisuudessa saada kuka tahansa yrityksen oman henkilöstön lisäksi. (Työnhaku siirtyy sosiaaliseen mediaan n.d.)

Pääosa suomalaisten yritysten rekrytointikampanjoista ei ole kuitenkaan suunniteltu toimiviksi sosiaalisessa mediassa. Tyypillinen tapaus on, että sosiaaliseen mediaan liittynyt yritys siirtää perinteiseen mediaan tehdyn rekrytointiviestintänsä vain uuteen kanavaan. Tämäkin tapa toimii, jos yrityksellä on jo valmiiksi luotuna verkosto jossain sosiaalisen median kanavassa, sillä niin sanotut some-aktivistit jakavat mielellään työpaikkailmoituksia ystävilleen ja seuraajilleen. Ilmoittelu ei kuitenkaan saa olla pelkästään yksisuuntaista, sillä vuorovaikuttamiseen keskustelun kautta pitää olla valmis käyttämään työaikaansa. (Pöyry 2011, 4.)

Tehokkaimmillaan rekrytointiviestintä sosiaalisessa mediassa onkin kampanja, joka on varta vasten suunniteltu sosiaaliseen mediaan sopivaksi. Se on erottuva, viihdyttävä, hyötyä ja lisäarvoa tuottava, jonka käyttäjät haluavat jakaa eteenpäin. Tärkeintä on kuitenkin, että rekrytointikampanja täyttää sen ensisijaisen tehtävän eli houkuttelee kohderyhmänsä hakemaan avoinna olevaan työtehtävään. Rekrytointiviestinnän teho korostuu entisestään, jos yrityksen verkosto rakennetaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten kautta eikä pelkkien yritysprofiilien, sillä ihmiset yrityksen takaa kiinnostavat ja herättävät luottamusta. (Pöyry 2011, 4-5.)

Sosiaalinen media kiehtoo työnantajia kustannustehokkaamman, nopeamman ja tehokkaamman rekrytointiprosessin toivossa (Hakola 2012). Aiemmin yritykset, jotka käyttivät paljon rahaa markkinointiinsa, voittivat. Nykyisin voittajia ovat ne, jotka tuottavat tuotteita ja palveluita sekä ennen kaikkea kokemuksia asiakkailleen. (Qualman 2010.) Sosiaalisen median välityksellä rekrytoimisen suurin etu on yrityksille se, että työnhakijat tietävät tehtävästä ja mahdollisesta esimiehestä huomattavasti

enemmän kuin perinteisen rekrytointi-ilmoittelun kautta. Lisäksi niin sanottuja vääränlaisia hakijoita on vähemmän ja ylipäättään hakijoita on pienempi määrä, mutta nämä hakijat ovatkin sitä sopivampia ja ammattitaitoisempia. (Veikkolainen 2012.)

Lisäksi sosiaalinen media tuo rekrytointiprosessia lähemmäs hakijoita, se voi luoda otollisempaa ilmapiiriä hakemusten jättämiselle sekä tuoda esiin yrityksen työilmapiiriä, kun yritys itse osallistuu yrityksen edustajan välityksellä samoihin keskusteluihin kuin hakijat. Samalla yritys kasvattaa omaa lisäarvoaan verkostossa ja tämä lisää tulevaisuuden rekrytointeja. (Korpi, Laine & Soijasalo 2012, 25.)

Yrityksen on myös mahdollista hyödyntää sosiaalisessa mediassa viestinlevittäjänä niin sanottuja hubeja, joihin lähes jokainen verkoston jäsen on kytköksissä. Hubi kannattaa pyytää omaan verkostoon, sillä hubin kautta viestit liikkuvat ja hubilta saa myös todennäköisesti apua siihen, mihin suuntaan kannattaa olla asian tiimoilta yhteydessä. (Korpi, Laine & Soijasalo 2012, 24–25.)

Sosiaalinen media on parhaimmillaan jatkuvaa läsnäoloa, joka vahvistaa työnantajan haluttavuutta. Rekrytointimielessä tämä tarkoittaa, että oman maineen ja osallistumisen kasvattaminen kannattaa, vaikkei rekrytointi olisikaan juuri sillä hetkellä ajankohtaista. Kun rekrytointi sitten tulee ajankohtaiseksi, asia on helppo nostaa esille. Lisäksi kun keskitytään työnantajakuvaan kehittämiseen ja työntarjoajan toimintatapojen esittelyyn, paikan tullessa hakuun, on olemassa jo työntarjoajan tunteva joukko valmiina ottamaan viestiä vastaan, hakemaan työpaikkaa ja viemään sanaa eteenpäin. (Korpi, Laine & Soijasalo 2012, 39–40, 42.)

Sosiaalinen media kirkastaa työnantajakuvaan myös siltä osin, että viime vuosina perinteisen rekrytointiviestinnän uskottavuus on laskenut. Työnhakijat etsivät netistä useammin tietoa muualta kuin yrityksen omilta nettisivuilta, sillä nykyään ihmiset luottavat enemmän yhteisön jäsenen kertomaan kuin yritykseen tuottamaan, viralliseen viestintään. Yrityksen työntekijän sanasta on tullut arvokkaampi kuin työnantajan ilmoituksen arvosta. Näin ollen työnantajakuva ja rekrytointiviestinnän arvoa nostavat työntekijöiden osallistuminen rekrytointiin. (Pöyri 2011, 10.)

Etenkin asiantuntijat, jotka esiintyvät sosiaalisessa mediassa omalla nimellään, viestivät tehokkaammin työnantajastaan kuin vaikkapa yrityksen omat Facebook-sivut.

Esimerkiksi F-Securen aktiivisesti twiittaava tietoturvaguru Mikko Hyppönen on todennäköisesti yksi syy siihen, miksi niin monet haluavat F-Securelle töihin. Työnantajamielikuvan merkitys korostuu varsinkin asiantuntijahauissa. Yrityskuvasta saadaan todellisempi, jos useampi työntekijä ylläpitää blogia verrattuna toimitusjohtajaan, joka ei bloggaa luontevasti. Näin ollen yrityksestä kiinnostuneet saavat ennakkokäsityksiä esimerkiksi siitä, millaisia tulevat työkaverit ovat ja toteutuvatko yrityksen arvot todellisuudessa. (Työnhakijan googlettaminen on laitonta, mutta näin Googlea voi hyödyntää n.d.)

On kuitenkin muistettava, ettei sosiaalisesta mediasta rekrytoimalla saa sen parempia työntekijöitä kuin työnantaja ansaitsee. Työnantajan luoma epärealistinen kuva paljastuu ennen pitkää, sillä entiset, nykyiset ja potentiaaliset tulevat työntekijät näyttävät työnantajan todelliset kasvot. Heidän kommenttinsa heijastavat totuutta, joten on syytä varmistaa, että todellisuus on julkaisukelpoista. Hyvän työnantajan ollessa kyseessä, kommentit puolestaan helpottavat seuraavissa rekrytoineissa. Tämä onkin yksi sosiaalisen median voimista. Sosiaalisesta mediasta ei myöskään löydy uutta työntekijävarantoa muiden lähteiden ehtyessä, joten sen varaan ei voi pelkäästään laskea rekrytoinnissa, jos muut kanavat eivät tuota haluttua tulosta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 56.)

4.3 Sähköisen rekrytoinnin haasteita

Sähköisellä rekrytoinnilla on myös varjopuolensa. Samalla kun verkkorekrytointi mahdollistaa suuren määrän vastaanotettuja työhakemuksia, seurauksena on, että hakemusten toivottu laatu ei välttämättä vastaa työntarjoajan odotuksia. Osa hakijoista täyttää hakemuksen vain hakemuksen täyttämisen helppouden vuoksi ilman todellista motivaatiota avoinna olevaa työtehtävää kohtaan. (Markkanen 2005, 152–153.) Lisäksi sähköisen rekrytoinnin myötä rekrytoinnin luonne muuttuu kaupalliseksi, sillä työpaikkailmoitukset kilpailevat osittain yrityksen markkinaosuudesta (Leivo 2007). Alustavia rekrytointipäätöksiä tehdään tiedon perusteella ja se vaikeuttaa hakemusten analysointia sekä vaatii todellista ammattitaitoa. (Markkanen 2005, 114.) Rekrytoinnin sähköistämisessä tuleekin muistaa vanha sanonta siitä, ettei hyvä renki ole hyvä isäntä. (Levanto 2007.)

Rekrytoinnin yhteydessä työnantajalle voi myös syntyä tarve kerätä työnhakijasta enemmän tietoa kuin mitä työhakemuksesta käy ilmi. Sosiaalisen median käyttäminen ja ”googlettaminen” sekä muut verkossa tapahtuvat tiedonhauk eivät ole kiellettyjä rekrytointiprosessissa. Suomessa lainsäädäntö ei kiellä työnantajaa keräämästä tietoja tietoverkoista omaan käyttöönsä, mutta tiedon kerääminen, tallentaminen ja muilla tavoin käyttäminen työnhakijaa koskevassa päätöksenteossa asiasta informoimatta ja lupaa pyytämättä on puolestaan kiellettyä. Työnantajan olisi kuitenkin kerättävä työntekijää koskevat tiedot ensisijaisesti hakijalta itseltään. Jos työnantaja kokoaa tietoa hakijasta sosiaalisesta mediasta, on tähän hankittava lain mukaan suostumus työnhakijalta. Pyrkimyksenä tällä on parantaa rekrytointia koskevassa päätöksenteossa käytetyn tiedon luotettavuutta sekä päätöksen oikeudenmukaisuutta. Samalla työnhakija saa myös tiedon siitä, mitä tietoja hänestä kerätään rekrytointiprosessin aikana sekä työnantaja varmistaa sen, ettei rekrytointi perustu virheellisiin tietoihin työnhakijasta. (Hannula, Järvinen, Leivonen, Morad & Nikkilä 2012, 5,8.)

Sosiaalisen median haittapuoliksi voidaan lukea lisäksi se, etteivät sen mukanaan tuomat hyödyt näy saman tien vaan usein vasta kuukausien kuluttua. Sosiaalisen median työkalut saattavat myös muuttua usein ja niiden käyttö voi vähentää kasvotusten tapahtuvaa viestintää ja näin ollen myös kommunikointikykyä. Sanonta hyvä kello kauas kuuluu, huono vielä kauemmas, pätee hyvin sosiaalisessa mediassa, sillä sen avulla on helppo jakaa negatiivinen kokemus nopeasti ja laajalle yleisölle. Sosiaalisen median maailmassa yrityksen on itse rajattava tarkoin se, missä ja millaisena se haluaa esiintyä. Muuten seurauksena voi olla ajautuminen muun muassa työntekijän matkassa paikkoihin, joissa yritys ei tahdo olla läsnä. (Qualman 2010.)

Yritysten on myös muistettava, ettei pelkkä läsnäolo sosiaalisessa mediassa riitä vaan yrityksen henkilöstön tai ainakin osan siitä on jalkauduttava rekrytoimaan sosiaalisen median maailmaan. Työnantajan tieto-taito ja kyky luoda verkostoja nykyisten osajien ja tulevaisuuden kykyjen kanssa ratkaisee rekrytoinnissa onnistumisen. Työnantajan tulee osallistua ryhmiin, olla aktiivinen tiedon jakamisessa ja olla avulias verkostojen jäseniä kohtaan. Näillä keinoilla työnantaja synnyttää luottamusta itseään kohtaan työnhakijoiden silmissä. Kun työnantaja keskustelee ja osallistuu, se oppii tuntemaan potentiaalisten työntekijöidensä tiedot, taidot ja taustat sekä saa usein

käyttöönä hyödynnettäväksi verkostojensa verkostot esimerkiksi tulevaa rekrytointia ajatellen. (Pöyry 2011, 5, 8.)

Myös median nostattamiin kohuihin on syytä varautua, sillä se asettaa usein työnantajien ja työntekijöiden intressit sosiaalisessa mediassa kirjoitteluun vastakkain. On tapauksia, jossa työntekijä on irtisanottu Facebook-päivitysten perusteella, jossain tapauksissa olemme saaneet lukea työnantajan työntekijöiden sosiaalisen median sivujen vakoilusta ja jossain yrityksissä on kielletty työntekijää kirjoittamasta sosiaalisen mediaan esimerkiksi yrityksen työoloista. Median nostaman kohun alle on kuitenkin jäänyt se tärkein asia: se, että työnantajilla ja työntekijöillä on yhteinen motiivi avoimeen ja rakentavaan keskusteluun sosiaalisessa mediassa. Työnantaja haluaa, että positiiviset organisaatioon liittyvät viestit leviävät ja kasvattavat työnantajainnetta ja työntekijä puolestaan haluaa profiloida itsensä luotettavana ja osaavana työntekijänä. Tulevaisuudessa avoimuuteen ja luottamukseen perustuva kommunikointi työnantajan ja työntekijän välillä sosiaalisessa mediassa onkin työnantajan selkeä kilpailuetu sekä samalla työntekijän imagollinen valttikortti, koska tulevaisuuden rekrytoinnit käynnistyvät yhä kasvavassa määrin sosiaalisen media profiileiden pohjalta. (Pöyri 2011, 10–11.)

Kolikolla on aina kaksi puolta, niin myös sähköisessä rekrytointinnissa. Tässä tapauksessa hyvät puolet voittavat kuitenkin huonot. Enää ei ole kuitenkaan yritysten valittavissa käyttääkö se sosiaalista mediaa vai ei, vaan kysymys kuuluu, miten hyvin se sitä käyttää. Pahin virhe mitä yritys voi tehdä, on olla tekemättä mitään. (Qualman 2010.)

4.4 Kuntasektorin sosiaalisen median hyödyntäminen

Ensimmäisiä uusien palveluiden tarjoamien mahdollisuuksien kokeilijoita ovat yleensä yrittäjät ja järjestöt ja kunnat ja kuntaorganisaatiot ovat viimeisiä. Kuntaorganisaatioista Facebookin luomia mahdollisuuksia hyödynsivät ensimmäisinä kirjastot ja nuorisopalvelut. Nuorisopalvelut löytävät asiakkaansa Facebookista, ja kirjastoille palvelu tarjoaa erinomaisen kanavan aktiivisten kävijöiden tiedottamiseen ja tiedonkeräämiseen palveluja kehitettäessä. (Tossavainen 2012.)

Kunnissa on tällä hetkellä meneillään sosiaalisen median ohjeistuksien pohtiminen. On ymmärretty, että strategioille ja ohjeistuksille on tarvetta, sillä kuntaorganisaatiossa sosiaalisen median käyttöönottaja on yleensä niin sanottu ruohonjuuritason aktiivi, joka haluaa palvella asiakkaita entistä paremmin. Yhteisen sosiaalisen median strategian puuttuessa käytännöt ovat sekavia, koska osa työntekijöistä käyttää työprofiilina omaa henkilökohtaista profiiliaan, osa työyksikön nimeä ja osa taas nimeää profiilinsa yhteisprofiililla. Oman henkilökohtaisen profiilin käyttö luo haasteensa rajanvetoon yksityisyyden ja työn välillä. (Tossavainen 2012.)

Jos kuntaorganisaatiossa on lähdetty sosiaalisen mediaan innokkaiden yksilöiden aloitteesta ilman yhteistä sovittua sosiaalisen median strategiaa, seuraa haasteita, jos tämä työyhteisön kyseinen yksilö vaihtaa työpaikkaa. Siksi esimerkiksi Facebook-päivityksiä ei pitäisi jättää yhden työntekijän vastuulle, vaan päinvastoin, jakaa vastuuta aluksi kiinnostuneille ja myöhemmin mahdollisesti koko työyhteisölle. Sosiaalisen median käyttökoulutukseen on myös syytä kiinnittää huomiota, sillä monet eivät ole aiemmin tutustuneet sosiaalisen median maailmaan. (Tossavainen 2012.)

Apuna kunnan sosiaalisen median strategian laadinnassa on mahdollista hyödyntää Lahden kaupungin vuonna 2011 julkaisemaa ohjetta sosiaalisen median käyttöön (Tossavainen 2012). Muun muassa Jämsän kaupunki on käyttänyt kyseistä ohjetta sosiaalisen median ohjeistuksessaan (Sosiaalisen median ohje 2012). Lahden kaupungin sosiaalisen median ohjeessa on määritelty ohjeistuksen tavoitteet, keskeiset käsitteet, kaupungin käyttämät verkko-identiteetit ja niiden varmentaminen, virkaprofiilin käyttöönotto, osallistumisen periaatteet ja turvallisuusohjeistus. Ohjeistuksen tarkoituksena on sosiaalisessa mediaan liittyvien mahdollisuuksien maksimointi ja riskien minimointi. Ohjeistuksella myös pyritään innostamaan työntekijöitä sosiaalisen median käyttämiseen ja kokeilemiseen tavalla, joka edistää kaupunkilaisten tiedonsaanti- ja vaikuttamismahdollisuuksia. (Kananen, Konsti-Laakso, Metsäranta, Ojakangas, Reiniharju & Wuori 2011.)

Kuntaliitto toteutti keväällä 2013 kyselyn kuntien verkkoviestinnän ja sosiaalisen media käytöstä. Kyselyyn vastasi 136 kuntaa. Kyselyn avulla on mahdollista vertailla tuloksia vuoden 2011 sosiaalisen median kyselyyn sekä 2007 toteutettuun verkkovies-

tinnän kyselyyn. (Vuorovaikutteisuus lisääntynyt kuntien verkkoviestinnässä 2013.) Kyselyn tuloksien perusteella voidaan todeta sosiaalisen median käytön lisääntyneen ja monipuolistuneen kuntasektorilla. Sama voidaan todeta myös kuntien mobiili- ja tablettisovellusten käyttöönotossa, joka on jo hallussa tai suunnitteilla puolella kyselyyn vastanneista kunnista. Aktiivisimmin kuntasektorilla hyödynnetään sosiaalista mediaa nuorisotoimen ja kirjaston organisaatioissa. Käytetyimmät sosiaalisen median kanavat ovat pysyneet vuosien saatossa samana: Facebook on suosituin ja sen perässä tulevat Twitter ja YouTube. Sosiaalisen median kanavien välityksellä kunnat viestivät pääasiassa tulevista tapahtumista, jakavat tietoa kuntalaisille, ottavat ja antavat palautetta sekä esittelevät kuvia ja videoita muun muassa tapahtumista. (Hagerlund & Luomanpää 2013, 12, 18–21.)

Sosiaalista mediaa markkinointiviestinnässä hyödynnetään kuntasektorilla eniten tapahtuma- ja matkailumarkkinoinnissa. Rekrytointiviestintään sosiaalista mediaa käytti säännöllisesti 17 % kyselyyn vastanneista kunnista, satunnaisesti sitä hyödynsi 28 % kunnista ja 16 % kunnissa rekrytointia sosiaalisen median välityksellä harkittiin. Kunnanjohtajien rooli sosiaalisen median maailmassa on kasvanut. Kunnat ovat myös laatineet aktiivisemmin ohjeistuksia sosiaalisen median käyttämisestä ja siellä toimimisesta työntekijöilleen sekä kouluttaneet henkilöstöään kasvavassa määrin sosiaalisen median maailman saloihin. (Hagerlund & Luomanpää 2013, 22–27.)

Kunnissa pääideana sosiaalisessa mediassa toimimisessa on, että kukin toimiala vastaa itse omasta toiminnastaan ja käytännön työt sosiaalisessa mediassa hoitaa yleensä sosiaalisen median parissa työskentelevä tiedottaja ja joku muu viestinnän ammattilainen. Kunta-alalla olisi syytä kiinnittää huomiota sosiaalisen median strategioiden suunnitteluun, sillä vain 5 % vastanneista oli laatinut kyseisen suunnitelman ja 17 % se oli sisällytetty muihin suunnitelmiin. (Hagerlund & Luomanpää 2013, 28–31.)

Kunta-alalla erittäin tärkeäksi asiaksi kyselyn tulosten perusteella sosiaalisen median käytössä on noussut yhteydenpito eri sidosryhmien kanssa. Merkittäviksi asioiksi nousivat myös yhteisöllisyyden luominen, palautteen hallinta sekä tiedottaminen kunta-asioista. Mittarina sosiaalisen median käytössä toimii useimmiten käytettyjen sosiaalisen median palveluiden kävijämäärät/tykkääjät. Kysyttäessä kuntien onnis-

tumista sosiaalisen median parissa toimimisessa, lähes puolet arvioi onnistuneensa keskinkertaisesti. (Hagerlund & Luomanpää 2013, 32–34.)

Tutkimuksien tuloksissa ei käy ilmi tarkempia tietoja kuntien rekrytoinnista sosiaalisessa mediassa. Tuloksista selviää vain, että pieni osa kunnista hyödyntää tällä hetkellä aktiivisesti rekrytoinneissaan sosiaalista mediaa ja, että sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt kuntasektorilla. Mielenkiintoista olisi saada tietoa siitä, mikä on suosituin rekrytointikanava, miten tätä kyseistä kanavaa hyödynnetään sekä kuinka sosiaalisen median käyttäminen rekrytoinnissa on onnistunut sekä kuinka tärkeäksi sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa koetaan nyt ja tulevaisuudessa. Tämän vuoksi tutkija päättikin itse toteuttaa pienimuotoisen sosiaalisen median hyödyntämisen rekrytoinnissa-kyselyn (liite 10), joka lähetettiin sähköpostitse neljälle aktiivisesti sosiaalista mediaa rekrytoinnissaan hyödyntävälle kaupungille: Tampereelle, Lahdelle, Helsingille sekä Espoolle. Kyselyn vastauksia on hyödynnetty osana Jämsän kaupungin rekrytoinnin kehittämissuunnitelmaa kappaleesta 6.1.

Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa -kyselyn tulokset

Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa -kyselyyn vastanneet kaupungit kuuluvat siihen 17 %:n joukkoon kunnista, jotka hyödyntävät aktiivisesti rekrytointiviestinnässään sosiaalista mediaa. Kyselyyn vastasi jokaisen kaupungin rekrytointivastaava: Helsingin kaupungista henkilöstöjohtaja Hannu Tulensalo, Tampereelta kaupungin rekrytointipalveluiden palveluvastaava Anni Björn, Lahdesta henkilöstöasiantuntija Aki Luotola ja Espoosta rekrytointipäällikkö Jutta Takala.

Aluksi kysyttiin, miksi ja miten kaupungit olivat lähteneet mukaan sosiaalisessa mediassa rekrytointiin. Helsingin kaupungin henkilöstöjohtaja Hannu Tulensalo (2013) kertoo syyksi halun seurata aikaansa ja olla moderni työnantaja kaikissa suhteissa. Espoon kaupungin rekrytointipäällikkö Jutta Takala (2013) lisää syyksi myös sen, että koska maailma muuttuu, on muutoksessa oltava mukana. Lisäksi hän (Takala 2013) toteaa sosiaalisen median olevan hyvä viestintäkanava, jolla saavuttaa asiakkaat. Lahden kaupungin henkilöstöasiantuntija Aki Luotola (2013) vastaa kysymykseen puolestaan seuraavasti:

Sosiaalisen median hyödyntämiseen ei ole olemassa varsinaista tunnistettavaa tai yksittäistä syytä. Käyttö on aloitettu siksi, että on koettu, että kohderyhmä on vahvasti siirtynyt somen käyttäjiksi, ja haluamme tietysti tavoittaa potentiaaliset hakija mahdollisimman hyvin.

Kaikki kyselyyn vastanneet kaupungit ovat siis aloittaneet rekrytointiviestinnän sosiaalisessa mediassa Facebookin välityksellä. Kysyttäessä, mitä sosiaalisen median kanavia kaupungit käyttävät tällä hetkellä ja miten, Tampereen kaupungin Anni Björn (2013) kertoo Tampereen aloittaneen Facebookin hyödyntämisen rekrytointikanavana noin kaksi vuotta sitten suurien hakukokonaisuuksien ilmoittelulla. Espoossa on puolestaan Facebookin ohella käytössä myös LinkedIn. Tampere aloitti LinkedInin käytön marraskuussa 2013, ja Lahti hyödyntää rekrytointikanavinaan Facebookin ja LinkedInin lisäksi myös Twitteriä.

Espoon kaupungin avoimet työpaikat tulevat näkyviin Takalan (2013) mukaan automaattisesti kaupungin Facebook-sivuston erilliselle välilehdelle Monster.fi-syötteen kautta. Tampereen kaupungin Facebook-sivustolla on avoimille työpaikoille erillinen välilehti, josta löytyy linkki kaupungin kotisivujen Avoimet työpaikat -sivulle, jota kautta hakija pääsee täyttämään hakemusta valitsemaansa työtehtävään (Tampereen kaupunki n.d.). Myös Luotola (2013) kertoo Lahden kaupungin Facebook-sivustolla olevan oman välilehden kaupungin avoimille työpaikoille. Helsingin kaupungilla on puolestaan Facebookissa erillinen Helsingin rekrytointisivusto, jolta löytyy kaupungin avoimien työpaikkojen lisäksi muun muassa tietoa työhön liittyvistä messuisista, artikkeleista palkituista työyhteisöistä ja Helsingin kaupungin työntekijöiden uratarinavideoita (Helsingin rekrytointi n.d.).

Kysyttäessä käyttökokemuksia sosiaalisen median käytöstä kaupunkien edustajien kokemukset ovat olleet pääasiassa positiivisia. Espoon rekrytointipäällikkö Takala (2013) kertookin, että Facebookin käyttö rekrytoinnissa on toiminut hyvin, sillä sen kautta on saatu toivottua julkisuutta ja näkyvyyttä työpaikkailmoittelulle. Palveluvas- taava Björn (2013) kertoo Tampereen puolestaan lisäävän jatkuvasti sosiaalisen median käyttöä rekrytoinnissa, ja tavoitteena onkin hänen mukaansa sekä uusien Tampereen tekijöiden etsiminen että Tampereen kaupungin näkyvyyden lisääminen. Björnin (2013) mukaan Tampereen Facebook-sivusto toimii sekä koko kaupungin

sivustona että yhtenä kaupungin rekrytointikanavista. Tulensalo (2013) toteaa, että heidän haasteensa on tällä hetkellä resursoida läsnäoloa Facebookissa. Facebookin käyttö rekrytoimisessa on hänen (Tulensalo 2013) mukaansa myös lisännyt ymmärrystä sosiaalisen median mahdollisuuksista. Tulensalo (2013) toteaaakin lopuksi, että paluuta entiseen ei tässä asiassa enää ole.

Kyselyn seuraavat kysymykset koskivat työvoiman tavoitettavuutta ja sitä, millaista työvoimaa sosiaalisen median kautta tavoittaa parhaiten. Tampereen, Espoon, Helsingin ja Lahden kaupunkien kyselyyn vastanneet edustajat kertovat jokainen rekrytoivansa Facebookin kautta työntekijöitä avoimiin tehtäviin kaikilta toimialoilta. Tulensalo (2013) toteaaakin skaalan olevan laaja sosiaalisen median välityksellä rekrytoitavan henkilöstön suhteen. Björn (2013) täsmentää Tampereen ilmoittavan yleensä LinkedInin kautta johtavat ja asiantuntijahaut sekä myös suuret rekrytointitapahtumat ja hakukokonaisuudet. Luotola (2013) taas lisää Lahden hyödyntävän LinkedIniä ja Twitteriä valikoitujen korkeamman profiilien työpaikkojen ilmoitteluun. Hän myös (Luotola 2013) olettaa, että parhaiten sosiaalisen median välityksellä ovat tavoitettavissa erityisesti nuoret ja asiantuntijat. Takala (2013) kertoo puolestaan, että he tavoittelevat LinkedInin kautta kaikkia toimisto- ja hallintoammattilaisia, mutta Facebookissa heidän kohderyhmänsä on laajempi.

Tutkijaa kiinnosti kovasti myös se, kuinka kyselyyn osallistuneet kaupungit mittaavat sosiaalisen median toimivuutta rekrytointikanavana. Lahdessa kyseistä asiaa ei mitata millään tavalla tällä hetkellä. Tampereella ja Helsingissä seurataan ilmoituksen nähtävien määrää ja hakemuksiin liittyviä kommentteja ja kysymyksiä. Espoossa puolestaan saadaan rekrytointijärjestelmän välityksellä tietoa siitä, minkä kanavan kautta hakijat ovat saaneet tiedon työpaikasta (Takala 2013).

Yhteenvetona kyselyn tuloksista voi todeta kunta-alankin heränneen rekrytointiviestinnän käyttämiseen sosiaalisessa mediassa. Syyt mukaan lähtemiseen ovat hyvin perusteltuja ja käytännönläheisiä. Kaikkien kaupunkien mukaantulo sosiaalisessa mediassa rekrytointiin on lähtenyt käyntiin Facebookin välityksellä, ja se onkin todennäköisesti sosiaalisen median kanavista helpoin rekrytoinnin aloittamisen suhteen. Käyttökokemukset sosiaalisessa mediassa rekrytoinnissa ovat olleen positiivisia,

minkä ansiosta sosiaalisen median roolia rekrytointikanava aiotaankin kasvattaa niin ilmoitusten lukumäärän kuin kanavien monipuolisuuden suhteen. Kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia, koska kyselyn otos on melko suppea. Ilahduttavaa on kuitenkin se, että kaikki kyselyn vastaanottajat myös vastasivat siihen. Lisäksi tämän kyselyn tulokset antavat varmasti ajattelun aihetta ja hyödyllistä tietoa rekrytointiviestinnän aloittamiseen sosiaalisessa mediassa niille kunnille, jotka sitä vielä harkitsevat.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi Jämsän kaupungin eri toimialojen esimiehille suunnatun Rekrytointiprosessi -kyselyn tuloksia ja kerrotaan kyselyn vastauksia tarkentaneen Jämsän kaupungin henkilöstöpäällikön haastattelun vastaukset. Kyselyn tulokset on esitetty kirjallisesti ja taulukoiden avulla. Opinnäytetyön liitteiksi on liitetty rekrytointiprosessikyselylomake (Liite 1), kyselylomakkeen avoimien kysymysten vastaukset teemoittain (Liitteet 2-8) ja Jämsän kaupungin henkilöstöpäällikön haastattelurunko (Liite 9). Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa -kyselyn tulokset esitellään luvussa 4.4 ja luvussa 6.1. Rekrytointiprosessi- kyselyn tutkimustuloksia havainnollistavissa taulukoissa on esitetty myös kyselyn avoimien kysymysten vastaajien tyhjät vastaukset.

5.1 Rekrytointiprosessikyselyn tulokset

Rekrytointikysely lähetettiin 130:lle Jämsän kaupungin rekrytoivalle esimiehelle, jotka työskentelevät seuraavilla toimialoilla: yleishallinto, sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi, yhdyskuntatoimi ja liiketaitos. Vastauksia kyselyyn kertyi 36 esimieheltä, mikä oli 28 % otoksesta (N=130). Lisäksi kyselyohjelman avulla selvisi, että kyselyn oli avannut, mutta jättänyt vastaamatta 31 esimiestä (24 % otoksesta). Kuten taulukosta 1 voidaan todeta, lähes puolet (45 %) kyselyyn vastanneista esimiehistä edustaa sosiaali- ja terveystoimea. Sivistystoimen edustajat muodostavat vastaajajoukosta 40 % ja muiden toimialojen edustajat 5 %.

Taulukko 1. Vastaajat toimialoittain

	Kaikki N= 36 %
Sosiaali- ja terveystoimi	45
Sivistystoimi	40
Yleishallinto	5
Yhdyskuntatoimi	5
Liikelaitos	5
Yhteensä	100

Esimiesten rekrytoimat ammattinimekkeet

Kysyttäessä esimiehiltä millaista henkilöstöä he rekrytoivat, vastauksia saatiin 35 esimieheltä, koska kysymys oli avoin, lueteltuja ammattinimikkeitä kertyi enemmän kuin vastaajia, koska vastaajat luettelivat kaikki omaan rekrytoimiseensa liittyvät ammattinimekkeet. Taulusta 2 käy ilmi, että sosiaali- ja terveystoimen rekrytoivien esimiesten henkilöstöhankinta kohdistuu pääasiassa sairaanhoitajiin, joita rekrytoi joka kolmas (29 %) kyselyyn vastanneista. Joka neljäs (23 %) vastanneista rekrytoi lähihoitajia, ja joka kymmenennen (9 %) vastaajan rekrytointi kohdistui puolestaan lääkäreihin.

Taulukko 2. Sosiaali- ja terveystoimen rekrytoitavat ammattinimikkeet

	N= 34 %
Sairaanhoitaja	26
Lähihoitaja	23
Lääkäri	9
Terveystenhoitaja	6
Hammashoitaja	3
Suuhygienisti	3
Toimistosihtööri	3
Taloussihtööri	3
Osastosihtööri	3
Psykologi	3
Sosiaalityöntekijä	3
Laitoshuoltaja	3
Hoitohenkilöstöä	3
Hoitajia	3
Terveyskeskushammaslääkäri	3
Hoitoalan opiskelijat kausityöntekijöiksi	3
Yhteensä	100

Sivistystoimen kyselyyn vastanneiden esimiesten rekrytoinnit kohdistuvat pääasiassa (13 %) erilaisiin avustajiin, kuten taulukosta 3 voidaan todeta. Henkilöhankinnassa seuraavaksi suosituimmat ammattinimikkeet, joita kertoi rekrytoivansa joka kymmenes (10 %), ovat vastaajien mukaan lastentarhaopettaja, lastenhoitaja, perhepäivähoitaja sekä erilaiset opettajat.

Taulukko 3. Sivistystoimen rekrytoitavat ammattinimikkeet

	N= 29 %
Luokanopettaja	7
Koulunkäyntiavustaja	7
Avustaja	13
Lastentarhaopettaja	10
Lastenhoitaja	10
Perhepäivähoitaja	10
Harjoittelija/sijainen	3
Kesätyöntekijä	3
Koulusihteeri	3
Vastaava liikunnanohjaaja	3
Liikunnanohjaaja	3
Tulosaluejohtaja	3
Yksikköjohtaja	3
Lehtori	3
Tuntiopettaja	3
Opettaja	10
Eriyisopettaja	3
Kasvatushenkilöstöä	3
Yhteensä	100

Yhdyskuntatoimen rekrytoinnit keskittyvät lähinnä kausi- ja palkkatukityöntekijöiden sekä velvoitetyöllistettyjen rekrytointeihin. Yleishallinnon toimialan kaksi esimiestä rekrytoi vastausten mukaan palvelu- ja toimistosihteerejä. Liikelaitostoimialan esimiehien henkilöhankinnat kohdistuvat laitos-, ruokapalvelu- ja tekstiilihuoltohenkilöstöön.

Jämsän kaupungin toimialojen rekrytointikanavat

Käytettävistä rekrytointikanavista vastauksia kertyi 36 esimieheltä. Vastaajat pystyivät valitsemaan valmiista taulukosta kaikki käyttämänsä rekrytointikanavat ja kertomaan valitsemansa vaihtoehdon alle tarkemmin esimerkiksi, mitä lehteä tai sähköistä kanavaa he käyttävät rekrytointi-ilmoittelussa. Jämsän kaupungin esimiesten suosituin rekrytointikanava kaikki toimialat huomioiden on sisäinen rekrytointi intranetin

välityksellä, sillä sitä käyttää lähes neljännes (23 %) vastaajista. Toiseksi käytetyintä rekrytointikanavaa, työvoimatoimistoa, käyttää viidennes (20 %) vastaajista, ja kolmanneksi eniten (15 %) esimiehet rekrytoivat henkilökohtaisten verkostojensa välityksellä. Sosiaalinen media on vaihtoehtoista ainoa, jota yksikään Jämsän kaupungin toimialojen esimiehistä ei käytä rekrytointiin. Lisäksi voidaan todeta, kuten taulukosta 4 käy ilmi, että sosiaali- ja terveys- sekä sivistystoimi hyödyntävät rekrytointineitsaan monipuolisimmin erilaisia rekrytointikanavia verrattuna muihin toimialoihin.

Taulukko 4. Jämsän kaupungin esimiesten käyttämät rekrytointikanavat

	Sosiaali- ja terveystoimi n= 57 %	Sivistystoimi n= 50 %	Yleishallinto n= 4 %	Yhdyskuntatoimi n= 4 %	Liikelaitos n= 9 %	Kaikki N= 124 %
Lehti-ilmoittelu	18	10	0	0	22	14
Omat kotisivut	9	4	0	0	0	6
Sisäinen rekrytointi (intra)	21	26	50	0	22	23
Sähköiset rekrytointikanavat	7	6	0	0	0	6
Sosiaalinen media	0	0	0	0	0	0
Oppilaitosten rekrytointipalvelut	4	8	0	0	0	5
Työvoimatoimisto	19	20	25	50	22	20
Henkilökohtaiset verkostot	10	20	25	25	22	16
Muut	12	6	0	25	12	10
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

Yksittäin toimialoja tarkastellessa sivistystoimen ja yleishallinnon kolme käytetyintä rekrytointikanavaa ovat samat, sillä molemmilla käytetyin kanava on sisäinen rekrytointi ja seuraavaksi eniten käytössä ovat sekä työvoimatoimisto että esimiesten henkilökohtaiset verkostot. Sosiaali- ja terveystoimen puolella käytetyimmät työntekijän hakukanavat ovat yhtä lukuun ottamatta samat kuin yllä mainituilla toimialoilla: lehti-ilmoittelu korvaa tosin esimiesten henkilökohtaiset verkostot.

Yhdyskuntatoimen esimiehistä vastaajat olivat valinneet rekrytointikanaviksi työvoimatoimiston, omat henkilökohtaiset verkostot ja muut rekrytointikanavat, jolla tarkoitettiin kyselyssä esimerkiksi messuja ja oppilaitosyhteistyötä. Liikelaitoksen toimialan vastaajien vastaukset jakaantuivat puolestaan tasaisimmin eri vaihtoehtojen välillä, sillä joka viidennes (22 %) vastaajista hyödynsi niin lehti-ilmoittelua, sisäistä rekrytointia, työvoimatoimistoa kuin henkilökohtaisia verkostojaan.

Lehti-ilmoittelu

Lehti-ilmoittelua rekrytoinnissaan hyödynsivät sosiaali- ja terveys- ja sivistystoimi sekä liikelaitoksen esimiehet. Yleishallinnon ja yhdyskuntatoimen esimiesten vastausten perusteella lehti-ilmoittelua ei käytetä kyseisten toimialojen rekrytointikanavana. Suosituin rekrytointi-ilmoituksen kohde on lähes puolessa tapauksissa (42 %) toimialojen omat ammattilehdet. Kolmannes (32 %) lehti-ilmoituksista julkaistaan puolestaan Keskisuomalaisessa ja neljännes (21 %) Jämsän omassa paikallislehdessä Jämsän Seudussa.

Sosiaali- ja terveystoimen esimiehet hyödyntävät monipuolisimmin eri lehtiä rekrytoinneissaan. Lähes puolet (40 %) vastaajista kertoi käyttävänsä ammattilehtiä: Hml, Vekkari, Tehy tai KVM-lehteä. Kolmannes (33 %) suosi Keskisuomalaista ja Jämsän paikallislehteä, Jämsän Seutua, neljännes (20 %). Yksi vastaaja kertoi käyttävänsä myös Aamulehteä (7 %). Sivistystoimen esimiehet kertovat käyttävänsä lehti-ilmoittelussa pääasiassa (67 %) ammattilehteä nimeltä Opettaja. Liikelaitoksen vastaaja hyödynsi puolestaan Jämsän Seutu -lehteä.

Taulukko 5. Toimialojen lehti-ilmoittelun kanavat rekrytoinnissa

	Sosiaali- ja terveystoimi n= 15 %	Sivistystoimi n= 3 %	Liikelaitos n= 1 %	Kaikki N= 19 %
Ammattilehdet	40	67	0	42
Keski-Suomalainen	33	33	0	32
Paikallislehti/Jämsän seutu	20	0	100	21
Aamulehti	7	0	0	5
Yhteensä	100	100	100	100

Sähköiset rekrytointikanavat

Sähköisistä rekrytointikanavista sosiaali- ja terveystoimen esimiehet kertoivat käyttävänsä pelkästään mol.fi-palvelua. Sivistystoimi puolestaan hyödynsi mol.fi-palvelua, työvoimahallintoa ja Jämsän kaupungin omaa nettisivustoa avoimista työpaikoista

ilmoittamiseen. Muut toimialat eivät olleet hyödyntäneet sähköisiä rekrytointikanavia.

Oppilaitosten rekrytointikanavat

Oppilaitosten rekrytointikanavia olivat käyttäneet sosiaali- ja terveys- sekä sivistystoimi. Sosiaali- ja terveystoimen esimiehet eivät tarkentaneet vastauksiaan tämän asian suhteen, mutta sivistystoimen esimiehet kertoivat avoimissa vastauksissaan hyödyntävänsä Jämsän Ammattiopiston sekä Jyväskylän ja Tampereen yliopiston rekrytointipalveluita.

Muut rekrytointikanavat

Kaikkien toimialojen esimiehet, lukuun ottamatta yleishallintoa, olivat valinneet vaihtoehdon ”muut” kysyttäessä käytettäviä rekrytointikanavia. Sosiaali- ja terveystoimella tämän vaihtoehdon valinta tarkoittaa neljän vastaajan mukaan lääkäripäiviä, rekrymessuja, työvoimatoimiston rekrytaphtumaa Jyväskylässä, vierailuja yliopistolla, järjestettyä ”kandi-iltaa” ja kandi yhdistyksen omia sivuja. Sivistystoimen kaksi esimiestä täydensivät valintaansa seuraavasti: omat kesätyömessut, käynnit kouluilla ja urheiluopistot. Yhdyskuntatoimen puolella vastaus täydentyi muiden rekrytointikanavien osalta seuraavasti: Avitu, sosiaalitoimi ja työssäoppijat. Liikelaitoksen muina rekrytointikanavina toimii puolestaan Ely-keskus ja sen kanssa tehtävä yhteistyö.

Tarvittavat tukitoimet rekrytointi-ilmoitteluun liittyen

Jämsän kaupungin toimialojen esimiehistä 32 vastasi avoimeen kysymykseen, millaista tukea tarvitsisit rekrytointi-ilmoittelussa (Liite 2). Vastanneista yli puolet (53 %) ilmoitti kaipaavansa jonkinlaista tukea rekrytointi-ilmoittelussa. Tarkemmin tuen tarvetta määriteltessä vastaajien tuen tarve kohdistui neljänneksellä (25 %) rekrytointi-ilmoituksen laatimiseen: houkuttelevan rekrytointi-ilmoituksen luomiseen väreineen, asetteluineen ja teksteineen. Joka kymmenes (13 %) vastanneista esimiehistä tarjosi puolestaan kehittämis ehdotuksiaan rekrytointi-ilmoitteluun. Parannusehdotukset

käsittelivät yksiköiden yhteisilmoituksia, jolloin pystyttäisiin jakamaan kustannuksia etenkin kalliissa lehti-ilmoituksissa. Yksi esimiehistä toivoi seuraavaa:

Mielestäni paras vaihtoehto olisi, että olisi erillinen henkilö kaikkien käytössä, joka laatisi viralliset ilmoitukset. Esimiehet toimittaisivat materiaalin ja oman näkemyksensä hänelle. Esimies kuitenkin yleensä tietää, miten laajaa ilmoittelua tarvitaan.

Vajaa kymmenes (9 %) vastaajista kokee haasteita rekrytointikanavan valinnassa, ja he haluaisivatkin lisää tietoa eri kanavista ja niiden käytettävyydestä. Pienellä osalla (6 %) vastaajista on puolestaan epätietoisuutta työtehtävien kelpoisuusehtojen määrittelyssä. Neljännes (25 %) vastanneista ei puolestaan kokenut tuen tarvetta rekrytointi-ilmoittelun tekemisessä. Kysymykseen tuli tyhjiä vastauksia hieman yli viidenneseltä (22 %) kysymyksen lukeneista.

Taulukko 6. Esimiesten kokema tuen tarve rekrytointi-ilmoitteluun

	Sosiaali- ja terveystoimi n= 15 %	Sivistystoimi n= 12 %	Yleishallinto n= 2 %	Yhdyskuntatoimi n= 1 %	Liikelaitos n= 2 %	Kaikki N= 32 %
Kelpoisuusehtojen määrittely	0	0	50	0	0	6
Rekrytointikavien valinta	13	8	0	0	0	9
Rekrytointi-ilmoitusten laatiminen	33	25	50	0	0	25
Ei tuentarvetta	7	42	0	100	50	25
Parannusehdotuksia	27	0	0	0	0	13
Tyhjät vastaukset	20	25	0	0	50	22
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

Toimialoittain tarkasteltuna yhdyskuntatoimen ja liikelaitostoimialan esimiehet eivät koe tarvitsevänsä tukea rekrytointi-ilmoitteluun. Yleishallinnon esimiesten vastauksissa esille nousevat yksittäiset asiat, kuten tehtävän liittyvien vaatimusten määrittely ja avun tarve työpaikkailmoitusten ulkoasuun. Sosiaali- ja terveystoimen esimiesten tukitarpeet voidaan luokitella koskemaan rekrytointikanavia ja ilmoituksen laadintaa. Rekrytointikanavista halutaan tietoa, kuinka niitä voisi käyttää ja miten valitaan oikea kanava. Lisäksi työpaikkailmoitusten tekoon tahdotaan apua, jotta saataisiin luotua houkutteleva ilmoitus, jossa olisivat oikeat asiat esillä.

Sosiaali- ja terveystoimen esimiehet toivat ainoina esimiehinä esille selkeitä kehittämisehdotuksiaan rekrytointi-ilmoitteluun: eräs vastaaja toivoi yhteistyötä soten muiden yksiköiden kanssa, ja yksi halusi parantaa tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä. Sivistystoimen esimiesten vastauksien perusteella lähes puolet (42 %) ei koe tarvitsevänsä tukea työpaikkailmoittelussa.

Esimiesten kokema tuentarve työhakemusten käsittelyssä

Kaikkiaan 32 esimiestä antoi vastauksensa kysymykseen, jossa tiedusteltiin vastaajien kokemaa tuen tarvetta työhakemusten käsittelyssä (Liite 3). Esimiesten vastaukset jakaantuivat kahtia, sillä joka kolmas (31 %) esimiehestä kokee tarvitsevänsä tukea työhakemusten käsittelyssä, mutta vastaavasti joka kolmas (31 %) vastanneista ilmoitti, ettei koe tuen tarvetta työhakemusten käsittelyssä. Tyhjän vastauksen kysymykseen antoi reilu kolmannes (38 %) vastaajista. Esimiehet, jotka kertoivat pärjäävänsä ilman tukea hakemusten käsittelyssä, ilmoittivat perusteluiksi muun muassa hakemusten vähyyden ja tämän hetkisen tuen riittävyyden.

Taulukko 7. Esimiesten kokema tuentarve työhakemusten käsittelyssä

	Sosiaali- ja terveystoimi n= 14 %	Sivistystoimi n= 13 %	Yleishallinto n= 2 %	Yhdyskuntatoimi n= 1 %	Liikelaitos n= 2 %	Kaikki N= 32 %
Hakemuksien vertailu	14	8	50	0	0	13
Yhteenvetojen teko	7	15	0	0	0	9
Muu tuentarve	14	8	0	0	0	9
Ei tuentarvetta	29	31	0	100	50	31
Tyhjät vastaukset	36	38	50	0	50	38
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

Esimiesten vastauksissa toistuivat kaksi pääteemaa tuen tarpeen suhteen työhakemusten käsittelyssä: hakemuksien vertailu (13 %) ja yhteenvetoluettelointien teko (9 %). Työhakemuksien vertailussa helpotusta työnhakijoiden vertailuun toivottiin valmiista vertailukaavakkeesta, yksiselitteisemmästä hakijoiden pisteytyksestä ja siitä, miten on mahdollista löytää työnhakijan todellinen osaaminen. Lisäksi yksi esimies ehdotti seuraavaa:

Hakemuskäsittelyn yksinkertaistaminen erityisesti työkokemuksen ja koulutuksen arvioinnin osalta. Varmuus siitä, että menettelytavat ovat kaupungissa yhteneväiset.

Kolme esimiestä toivoi apua työnhakijoiden yhteenvetoluettelointiin. Eräs esimiehistä miettii olisiko seuraavanlaisesta asiasta apua tähän ongelmaan: ”Yhteenvedot ovat aika työläisiä laatia. Voisi olla sähköiset hakulomakkeet, joista saisi yhteenvedot suoraan”. Lisäksi tukea kaivattiin yksittäisissä asioissa, joita ilmenee joka kymmenennellä vastaajalla (9 %). Eräs heistä pohti muun muassa seuraavaa: ”Miten saisin esille jo ilmoitusta suunnitella hakemuksiin persoonallisuutta, erityisosaamista, etteivät hakemukset ole vain vaatimusten toistoa”.

Yhdyskuntatoimen ja liikelaitoksen vastaajien perusteella toimialan rekrytoivat esimiehet eivät koe tarvitsevänsä tukea työhakemusten käsittelyssä. Yleishallinnon puolella tuen tarve keskittyy hakemusten vertailutilanteisiin, kun taas sosiaali- ja terveys- sekä sivistystoimessa tuen tarve jakaantui tasaisesti tuen tarpeen osa-alueiden kesken. Olettaessa huomioon sosiaali- ja terveystoimen sekä sivistystoimen esimiesten vastaukset huomataan, että ne jakaantuvat samalla tavalla kuin kaikkien toimialojen vastaukset: lähes yhtä suuri osa esimiehistä kokee tarvitsevänsä tukea työhakemusten käsittelyyn, ja toinen osa taas ei tarvitse tukea.

Esimiesten kokema tuen tarve haastattelutilanteissa

Esimiehistä 32 vastasi kysymykseen, jossa tiedusteltiin mahdollista tuentarvetta haastattelutilanteissa (Liite 4). Tuen tarvetta haastattelutilanteissa koki yli kolmannes (38 %) vastanneista. Vähän alle kolmannes (28 %) puolestaan ei tarvinnut tukea. Tyhjäksi vastauskohdan jätti 11 esimiestä eli vähän reilu kolmannes (34 %).

Taulukko 8. Esimiesten kokema tuen tarve haastattelutilanteissa

	Sosiaali- ja terveystoimi n= 14 %	Sivistystoimi n= 13 %	Yleishallinto n= 2 %	Yhdyskuntatoimi n= 1 %	Liikelaitos n= 2 %	Kaikki N= 32 %
Valmis haastattelurunko	14	15	67	0	0	19
Tuki haastattelutilanteessa	14	15	0	0	0	13
Muu tuentarve	14	0	33	0	0	6
Ei tarvetta tuelle	22	31	0	100	50	28
Tyhjät vastaukset	36	39	0	0	50	34
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

Suurimmat tuen tarpeet kohdistuvat haastattelutilanteissa puuttuvaan haastattelurunkoon (19 %) ja tuen puutteeseen haastattelutilanteissa (13 %). Haastattelurunkoon vastanneet esimiehet toivoivat pääasiassa valmiita kysymyspatteristoja haastattelujen toteuttamiseen sekä kaupungin ja toimialan yhtenäistä suunnitelmaa ja linjausta haastatteluiden toteuttamiseksi. Tuen tarve itse haastattelutilanteissa ilmeni vastausten perusteella seuraavasti:

Olisi hyvä olla aivan ulkopuolinen henkilö mukana, jotta kaikki hakijat olisivat samalla viivalla. Joskus olen havainnut, että ennakkoasenteet painottuvat ehkä liikaa.

Muut tuen tarpeet haastattelutilanteessa koskevat tietoa napakan ja tietoa antavan haastattelun periaatteista sekä mahdollisuutta keskustella jonkun kanssa hakijoiden antamasta mielikuvasta ja soveltuvuudesta tehtävän hoitoon. Tuen tarpeettomuutta esimiehet perustelivat muun muassa pitkällä kokemuksella haastatteluista, haastatteluiden hoitamista isommalla joukolla sekä tilanteen nykyisellä toimivuudella.

Toimialoittain tarkastellessa voidaan todeta, kuten taulukosta 8 ilmenee, että yleishallinnon ja liikelaitoksen edustajat eivät koe tarvitsevänsä tukea haastattelutilanteissa. Sosiaali- ja terveystoimialan vastaajien tuen tarve jakaantuu tasan kaikkien tuen tarpeen teemojen ympärille. Sivistystoimen vastaajien mielipiteet tuen tarpeesta menevät tasan, sillä kolmannes (30 %) haluaa tukea haastattelutilanteisiin ja kolmannes (31 %) taas ei tarvitse tukea. Yleishallinnon edustajien vastauksissa tuen tarve painottuu selkeästi (67 %) valmiin haastattelurungon saamiseen.

Esimiesten kokema tuen tarve päätöksenteossa

Vastauksensa kysymykseen tuen tarpeesta työntekijän valintapäätöksessä antoi 28 esimestä (Liite 5). Tuen päätöksenteossa kokee tarpeelliseksi reilu kolmannes (39 %) vastanneista, ja hieman vajaalla kolmanneksella (29 %) ei ole puolestaan tarvetta tukeen tässä asiassa. Keskeiset tuen tarpeet päätöksenteossa ovat esimiesten mielestä tietopohjan parantaminen valintapäätöksen perusteeksi (21 %) sekä tuen tarve muilta henkilöiltä uutta työntekijää valittaessa (11 %). Tyhjiä vastauksia tähän kysymykseen tuli kolmannekselta (32 %) kysymyksen lukeneista.

Taulukko 9. Esimiesten tuentarve päätöksenteosta

	Sosiaali- ja terveystoimi n= 11 %	Sivistystoimi n= 12 %	Yleishallinto n= 2 %	Yhdyskuntatoimi n= 1 %	Liikelaitos n= 2 %	Kaikki N= 28 %
Tietopohja päätöksen perusteeksi	18	25	50	0	0	21
Yhteistyötä päätöksenteossa	18	0	50	0	0	11
Muu tuentarve	0	9	0	0	50	7
Ei tuentarvetta	18	33	0	100	50	29
Tyhjät vastaukset	46	33	0	0	0	32
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

Perusteluissa valintapäätökselle koettiin olevan eniten tuen tarvetta tasaväkisten hakijoiden ollessa kyseessä. Kysymyksiä esimiesten keskuudessa herätti myös se, mitä päätöksenteon lakeja on otettava huomioon ja mitkä asiat ovat varteenotettavia päätöksenteossa. Tuen tarve muilta henkilöiltä liittyy puolestaan esimiesten kertoman mukaan tarpeeseen keskustella yhteisesti haastattelun pohjalta ennen valinnan tekoa. Toisin sanoen vastaajat toivoivat enemmän yhteistyötä työntekijän valinnassa haastattelun jälkeen. Vastaajista yksi kommentoi asiaa näin:

Mikäli hakemukset/hakijat voidaan pisteyttää objektiivisesti ja haastattelun jälkeen on mahdollista reflektoida jonkun kanssa, päätös syntyy kyllä.

Muunlainen tuen tarve luokiteltiin esimiesten toimesta selkeisiin ohjeisiin henkilöstö- ja palkkahallinnon puolelta sekä ylipäättään lupaan rekrytoida uusia työntekijöitä. Kolmannes (29 %) kysymykseen vastanneista esimiehistä ei halua tai koe tarvitsevan suuren tukea uuden työntekijän valinnan suhteen. Eräs esimiehistä kertoo asiasta seuraavasti:

Nykyinen käytäntö hyvä. Teen itsenäiset päätökset, mutta keskustelen aina esimieheni kanssa ennen lopullisia päätöksiä. Tunnustelen työyhteisön ajatuksia ja toiveita uudelle työntekijälle. Eli hieman negatiivisenkin sävyn saanut sanonta eli valittiin sopivin ja pätevin, niin mielestäni on hyvä juttu.

Esimiesten vastauksia tarkastellessa kaikkien toimialojen edustajat, lukuun ottamatta yhdyskuntatoimea, tuntevat tarvitsevansa tukea työntekijän valintapäätöksessä. Sosiaali- ja terveystoimen edustajien vastauksista käy ilmi, kuten taulukosta 9 on havaittavissa, kolmanneksen vastaajista (36 %) kaipaavan päätöksenteon tueksi apua ja

joka viides (18 %) kokee puolestaan pärjäävänsä nykyisellä käytännöllä valintaa tehdessään. Sivistystoimen esimiesten vastaukset antavat puolestaan ymmärtää samansuuruisen esimiesjoukon kaipaavan muutosta valintapäätöksen teossa kuin henkilöiden, joille tuentarve on aiheeton tällä hetkellä. Yleishallinnon edustajien vastaukset jakaantuvat tasan tietopohjan lisäämiseksi päätöksen perusteeksi sekä paremman yhteistyön muiden henkilöiden kanssa päätöksenteossa kesken. Liikelaitoksen toimialan vastaajista toinen esittää pyynnön saada rekrytointilupaa rekrytoinneille ja toinen henkilö kokee, ettei korjattavia asioita ilmene päätöksenteon suhteen.

Rekrytointikanavien tulevaisuuden kehittämissuunnat

Vastauksia saatiin 31 rekrytointikanavien tulevaisuuden suuntaviivoista kysyttäessä (Liite 6). Enemmistö (64 %) Jämsän kaupungin palveluksessa olevista kyselyyn vastanneista rekrytoivista esimiehistä koki, että kehittymistä on tapahduttava tulevaisuudessa rekrytointikanavien suhteen. Joka kolmannes (32 %) vastanneista näki rekrytointikanavien sähköistymisen olevan se suunta, johon kanavien tulisi tulevaisuudessa siirtyä. Eräs esimiehistä kiteyttikin yksimielisyyden osuvasti: ”Sähköinen maailma on se juttu”. Vastaajien vastausten perusteella sähköisellä maailmalla tarkoitettiin Internetiä ja sosiaalista mediaa. Kannatusta saa myös sijaisten/lyhytaikaisten työntekijöiden helpompi rekrytointi, jota toivoi kymmenes (10 %) vastaajista. Erään vastaajan toiveissa olisikin: ”Mikäli joskus olisi rahaa, niin automaattinen tekstiviestinvälitys lyhytaikaisessa rekrytoinnissa olisi helpottava tekijä. Mutta tietysti pitäisi saada riittävästi henkilöitä listalle, jotta olisi tehokas.”

Muita toivottuja kehittämissuuntia tulevaisuudessa ilmenee joka kymmenennellä (10 %) vastaajalla. Nämä kehittämis ehdotukset koskivat kaikkien käytössä olevien rekrytointikanavien kehittämistä sekä kanavien kehittämistä työnhakijoille helpompaan suuntaan. Eräs vastaajista huomautti lisäksi: ”Ongelmana eivät ole rekrytointikanavat ja päätäntä, vaan rahatilanne.” Vajaa kymmenes (6 %) vastaajista toivoi puolestaan muutoksia rekrytointikäytäntöihin, jonka yksi vastaajista tarkentaa seuraavasti: ”Selvät ohjeistukset, milloin sisäinen haku ja kuinka pitkäksi aikaa, milloin ulkoinen haku, milloin lehti-ilmoitus jne. Kuka ilmoituksen laittaa missäkin tapauksessa.”

Alle kymmenes (6 %) vastanneista kokee myös tarvetta lisätä enemmän yhteistyötä niin, että kaupungin ja toimialan suunnitelmat ja linjaukset olisivat samansuuntaisia. Myös yhteistyö rekrytoinnissa yliopistojen ja oppilaitosten kanssa olisi tervetullutta erään vastaajan mukaan. Toisaalta joka neljännes (23 %) koki vastanneista, ettei rekrytointikanavia ole tarve tulevaisuudessa kehittää. Vastaajista yksi perusteli kantaansa näin: ”Varmasti nykyiset kanavat ovat jo aika kattavat”. Kymmenesosa (13 %) vastaajista vastasi kysymykseen pelkällä viivalla, joten näitä vastauksia ei voitu hyödyntää tutkimuksen tuloksissa.

Taulukko 10. Rekrytointikanavien toivotut kehityssuunnat

	Sosiaali- ja terveystoimi n= 13 %	Sivistystoimi n= 13 %	Yleishallinto n= 2 %	Yhdyskuntatoimi n= 1 %	Liikelaitos n= 2 %	Kaikki N= 31 %
Sähköinen rekrytointi	54	15	50	0	0	32
Sijaisten/lyhytaikaisten helpompi rekrytointi	0	23	0	0	0	10
Rekrytointikäytäntöjen muuttaminen	8	8	0	0	0	6
Enemmän yhteistyötä eri osapuolien kanssa	15	0	0	0	0	6
Muut toivotut kehityssuunnat	7	0	0	0	50	10
Ei tarvetta kehittämiselle	8	31	50	100	50	23
Tyhjät vastaukset	8	23	0	0	0	13
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

Toimialakohtaisessa vastausten tarkastelussa voidaan todeta, että sosiaali- ja terveyspuolella esimiehet kokevat tärkeimmäksi rekrytointikanavien kehittämisen suunnaksi tulevaisuudessa sähköisen rekrytoinnin, jota kannattaa yli puolet (54 %) vastanneista. Esimiehet kirjoittivat asiasta seuraavasti: ”Myös sote-puolella pitäisi ryhtyä käyttämään somea hyväksi” ja ”Sosiaalinen media on yhä tärkeämpi. Hoitohenkilökunnalla on vara valita työpaikkansa, joten kaupungin henkilöstöpolitiikalla on iso rooli, koska tieto leviää esim. Facebookin kautta.”

Sivistystoimen vastanneiden edustajien enemmistö (31 %) kokee olevansa tyytyväisiä nykyisiin rekrytointikanaviin, koska heidän mukaansa hyviä hakijoita on niiden välityksellä riittänyt eikä nykyisillä resursseilla ole tarvetta muille kanaville tai nykyisten kanavien kehittämiselle. Vastaavasti joka neljännes (23 %) vastaajan mielestä tärkeitä olisi sijaisten ja lyhytaikaisten työntekijöiden rekrytoinnin helpottaminen. Yhden vastaajan toiveissa olisikin yksi ohjelma, jonka välityksellä sijaisia haettaisiin ja, josta näkisi heti, ketkä sijaisista olisivat käytettävissä.

Yleishallinnon edustajien vastaukset jakaantuvat sähköinen rekrytointi ja ei tarvetta kehittämislle-vaihtoehtojen kesken. Yhdyskuntatoimen kysymykseen vastannut esimies kokee puolestaan tarpeettomana rekrytointikanavien kehittämisen tulevaisuudessa. Liikelaitoksen edustajista toinen yhtyy yhdyskuntatoimen esimiehen mielipiteeseen, mutta toinen haluaisi päinvastoin kehittää kaikkia jo olemassa olevia kanavia.

Henkilöstöhankinnan ongelmat kohdistuvat tiettyihin ammattinimikkeisiin

Esimiehistä 34 kertoi vastauksensa avoimeen kysymykseen: millaista henkilöstöä on ollut vaikea saada (Liite 7). Vastaajat luettelivat avoimeen kysymykseen monia eri ammattinimikkeitä, joten alla olevissa taulukoissa lasketut prosentit on laskettu toimialakohtaisten ammattinimikemäärän mukaisesti. Toimialojen vastauksia ei ole taulukoitu samaan taulukkoon, koska jokaisella toimialalla työskentelee omanlaisensa henkilöstö. Taulukoin ovat esitettynä sosiaali- ja terveys- sekä sivistystoimen vastaukset, koska näiltä aloilta kertyi paljon vastauksia, joita taulukko havainnollistaa kattavasti.

Sosiaali- ja terveystoimen puolelta lähes puolet (40 %) vastanneista mainitsi toimialan rekrytointivaikeuksien kohdistuvan sairaanhoitajiin. Seuraavaksi eniten ongelmia oli lääkäreiden (12 %) ja suuhygienistien (12 %) rekrytoinnissa. Lisäksi joka kymmenes (12 %) esimiehistä kertoi rekrytoinnissa olevien haasteiden johtuvan osaavan ja hyvin koulutetun henkilöstön puutteesta, joita sisäinen rekrytointi ei enää tuota.

Taulukko 11. Sosiaali- ja terveystoimen haasteellisimmat rekrytoitavat

	Kaikki N= 17 %
Sairaanhoitaja	40
Lääkäri	12
Eriyisosaamista suppeammalta alueelta	6
Osaava ja hyvin koulutettu henkilöstö	12
Suuhygienisti	12
Laitoshuoltaja	6
Kausityöntekijöitä perferiaan	6
Hammaslääkäri	6
Yhteensä	100

Sivistystoimen esimiehistä joka neljäs (25 %) kertoi ongelmia ilmenneen lastentarhaopettajia rekrytoidessa. Joka kymmenes (13 %) vastaajista ilmaisi huolensa lyhytaikaisten sijaisuuksien täyttämisen sekä osaavan ja koulutetun henkilöstön saamisessa. Yksi ilmaisee huolensa seuraavasti: ” Koulutettuja vaikea saada, mutta etenkin sopivia. Koulutus ei aina takaa sopivuutta.” Vain joka kymmenes (13 %) vastaajista kertoi, ettei ollut kokenut ongelmia henkilöstönhankinnassa.

Taulukko 12. Sivistystoimen haasteellisimmat rekrytoitavat

	Kaikki N= 17 %
Lastentarhaopettaja	24
Lyhytaikaiset sijaisuudet	11
Koulutettu henkilöstöä	6
Sopivaa henkilöstöä	6
Erityisluokanopettaja	6
Erityisopettaja	6
Tiettyjen yksittäisten aineiden opettaja	6
Perhepäivähoitaja	6
Liikunnanohjaaja	6
Rehtori	6
Uinninvalvoja	6
Ei ongelmia henkilöstönhankinnassa	11
Yhteensä	100

Yleishallinnon puolelta vastauksia tuli kahdelta esimieheltä ja heidän mukaansa kyseisellä toimialalla rekrytointivaikeudet kohdistuvat palvelusihteerien ja puhelinvaihteenhoitajien palkkaamiseen. Toinen vastanneista kertoi lisäksi, että ongelmia rekrytoinnissa on, koska kokemusta omaavia henkilöitä ei ole eikä työpaikkakoulutukseen ole enää varaa eikä aikaa. Yhdyskuntatoimen esimiehistä kaksi tahtoi kertoa mielipiteensä asiaan. Heistä toinen kertoi rekrytointiongelmia ilmenneen siksi, ettei työtehtäviin saada alan koulutuksen saaneita eikä henkilöitä, joilla olisi alalle sopivaa aiempaa työkokemusta. Toinen esimiehistä mainitsi henkilöstön palkkaamisen ongelmaksi sen, ettei ajokortillisia hakijoita ole tarpeeksi, jolloin työsuhdekulkemiset vaikeutuvat. Liikelaitoksen kahden esimiehen rekrytointivaikeudet kohdistuvat puolestaan suurtalouskokkeihin ja laitoshuoltajahenkilöstöön.

Suurimmat haasteet rekrytoinnissa

Toimialojen esimiehistä 29 halusi kertoa mielipiteensä siitä, mitkä ovat heidän mielestään vaikeimpia asioita rekrytoinnissa (Liite 8). Vastaajista lähes jokainen (84 %) kokee rekrytoinnin sisältävän vaikeita asioita ja vain alle joka kymmenes (3 %) ilmoitti säästyneensä rekrytointiongelmilta. Reilu kymmenes (13 %) kysymyksen lukeneista ei halunnut puolestaan kommentoida asiaa puolesta eikä vastaan.

Taulukko 13. Suurimmiksi koetut haasteet rekrytoinnissa

	Sosiaali- ja terveystoimi n= 17 %	Sivistystoimi n= 15 %	Yleishallinto n= 2 %	Yhdyskuntatoimi n= 1 %	Liikelaitos n= 2 %	Kaikki N= 37 %
Oikeanlaisen työntekijän löytäminen	23	20	50	100	100	30
Byrokraattisuus rekrytointiprosessissa	6	20	0	0	0	11
Nykyinen taloustilanne	29	20	0	0	0	22
Imagon ja työnantajamaaineen heikkoudet	12	7	0	0	0	8
Yksittäiset osa-alueet rekrytoinnissa	6	12	0	0	0	8
Ennakoimattomien tilanteiden hoitaminen	6	7	0	0	0	5
Ei ongelmia rekrytoinnissa	0	7	0	0	0	3
Tyhjät vastaukset	18	7	50	0	0	13
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

Suurimmaksi haasteeksi (30 %) rekrytoinnissa nousi oikeanlaisen työntekijän löytäminen, sillä se on kaikkien toimialojen edustajien, lukuun ottamatta sivistystoimen, keskuudessa nostettu ajankohtaisimmaksi asiaksi. Eräs esimiehistä toteaaakin asiasta osuvasti: ”Löytää se oikea tyyppi, joka vahvistaa osaamisellaan ja persoonallaan työyhteisöä.” Neljännes (22 %) vastaajista on huolissaan nykyisen taloustilanteen vaikutuksista rekrytointiin. Eräs vastaajista ilmaisee huolensa seuraavasti: ”Taloudellisesta tilanteesta johtuen todellista rekrytointia ei ole. Tehtävien määräaikaisuus, täyttökiellot. Osaava ja motivoitunut henkilöstö pitäisi kuitenkin jotenkin pystyä saamaan.” Huomiota olisi myös yhden esimiehen mielestä kiinnitettävä joustavampaan palkkaukseen alalla.

Vastaajista joka kymmenes (8 %) kertoi myös imagon ja työnantajamaaineen heikkouksien vaikeuttavan rekrytointia. Heidän mukaansa Jämsän imago ja maine eivät ole tällä hetkellä houkuttelevia, eikä pieni kunta houkuttele palveluillaan eikä työpaikoillaan työnhakijoita. Byrokraattista rekrytointiprosessia kommentoi kymmenes (11 %)

vastaajista. Heidän vastauksissaan kritisoidaan Jämsän kaupungin asettamia raameja rekrytoinnille ja kuvaillaan rekrytointiprosessin toimimattomuutta, kuten eräs vastaaja asian ilmaisee: ”Ylipäättään rekrytointiprosessi on erittäin byrokraattinen ja pitkälinen, suorastaan vastenmielinen.”

Toimialakohtaisesti rekrytoinnin vaikeimpia asioita tarkastellessa sosiaali- ja terveystoimen esimiehistä joka kolmannes (29 %) on huolissaan Jämsän kaupungin nykyisestä taloustilanteesta. Joka neljäs (23 %) vastaaja kantoi huolta puolestaan oikeanlaisen työntekijän löytämisestä. Haasteita aiheuttaa etenkin työhakemusten vähäinen määrä, jolloin esimiehet kokevat valinnanvaran työntekijää valittaessa jäävän riittämättömäksi. Sivistystoimen edustajien vastaukset jakaantuvat tasaisesti oikeanlaisen työntekijän löytämisen, byrokraattisen rekrytointiprosessin ja Jämsän kaupungin nykyisen taloustilanteen kesken, sillä jokainen asia sai taakseen joka viidennen (20 %) vastaajista. Vastaajista hieman reilu kymmenes (12 %) mainitsee vaikeammaksi asiaksi rekrytoinnissa yksittäiset osa-alueet rekrytoinnissa, kuten koettu aikapula ja se harmittaa erästä esimiestä, sillä hän kokee rekrytoinnin pitkäkestoisena investointina, joka pitäisi pystyä tekemään huolella. Toinen esimies ilmaisee myös huolensa rekrytoinnista: ”Ei ehkä vaikeaa, mutta työlästä, kun selvät ohjeet puuttuvat, nyt toimitaan niin sanotusti tapauskohtaisesti”.

Ennakoimattomien tilanteiden hoidon nykytila nousee myös esille osalla sivistystoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen esimiehistä. Ongelmia aiheuttavat heidän vastauksiensa perusteella äkillisten sairastumisten aiheuttamiset tilanteet, ennakoimattomat henkilöiden poislähtemiset sekä se, ettei sijaisia ole aina lupa palkata sairastuneiden tai poislähteneiden tilalle. Yleishallinnon, yhdyskuntatoimen ja liikelaitoksen vastauksissa haasteellisimmaksi asiaksi rekrytoinnissa koetaan selvästi oikeanlaisen työntekijän löytäminen.

Kyselyn tulosten yhteenveto

Rekrytointiprosessikyselyn vastausten perusteella Jämsän kaupungin rekrytoivat esimiehet hoitavat toimialoillaan monien eri ammattien henkilöstöhankintaa. Sosiaali- ja terveystoimen esimiehet rekrytoivat eniten sairaanhoitajia, lähihoitajia ja lääkä-

reitä. Sivistystoimen esimiehien rekrytoinnit keskittyvät puolestaan koulussa työskenteleviin opettajiin sekä lastentarhaopettajiin. Huomiota herättää se, että vastaus-
ten perusteella eniten rekrytoitavat ammatit ovat myös samanaikaisesti niitä, joissa
toimialoilla on eniten henkilöstöhankintavaikeuksia. Yhteneväisyyksiä tämän asian
tiimoilta voidaan todeta, sosiaali- ja terveys- sekä sivistystoimen lisäksi, myös muilla
kyselyyn osallistuneilla toimialoilla. Henkilöstöhankinnassa käytetyimmät rekrytointi-
kanavat toimialoilla ovat sisäinen rekrytointi, työvoimatoimisto ja esimiesten omien
henkilökohtaisten verkostojen kautta rekrytoitu työvoima. Sosiaalinen media on rek-
rytointikanavista ainoa, jota yksikään toimiala ei hyödynnä henkilöstöhankinnoi-
saan.

Suurin osa kyselyyn vastanneista esimiehistä kertoo kokevansa vaikeuksia rekrytoin-
nissa. Suurimmat haasteet rekrytoinnissa muodostuvat esimiesten kertoman mukaan
oikeanlaisen työntekijän löytämisestä, nykyisen taloustilanteen aiheuttamista seura-
uksista rekrytointiin, Jämsän kaupungin imagon ja työnantajamaiseen heikkouksista
sekä byrokraattisesta rekrytointiprosessista. Tuloksista voidaan myös todeta esimies-
ten tarvitsevansa tukea rekrytointiprosessin eri osa-alueiden suhteen. Tuentarve il-
menee rekrytointiprosessin alussa rekrytointi-ilmoitusten laadinnan epävarmuutena
ja rekrytointikanavan valinnan vaikeutena. Työhakemusten käsittelyssä hakemusten
vertailu koetaan puolestaan haasteelliseksi puuttuvien vertailukaavakkeiden ja yksi-
selitteisemmän pisteytyksen puuttumisen vuoksi. Esimiehet kokevat myös työhake-
musten yhteenvetojen laatimisen työlääksi ja kuormittavaksi. Haastattelutilanteissa
esimiehillä on toivomuksia valmiin haastattelurungon saamiseksi. Myös toisen henki-
lön tuki haastattelutilanteissa otettaisiin ilolla vastaan. Työntekijän valintapäätökses-
sä tuentarve korostuu yhteistyön lisäämisestä valintapäätöksissä, etenkin tasaväki-
sen työnhakijoiden kohdalla. Lisäksi monet esimiehistä toivoivat informaalisempaa ja
ajan tasalla olevaa tietopohjaa valintapäätöksiensä perusteeksi. Yhteenvetona tutki-
muksen tuloksista voi todeta, että Jämsän kaupungin toimialojen rekrytointiproses-
seihin kaivataan vastaajien mielestä lisää selkeyttä, käytännön ohjeita ja yhtenäisyyt-
tä.

Rekrytointikanavien tulevaisuutta pohdittaessa, Jämsän kaupungin rekrytoivat esi-
miehet ovat yksimielisiä siitä, että kehittymistä on tapahduttava rekrytointikanavien

suhteen. Suurin osa koki tämän kehityksen liittyvän sähköiseen rekrytointiin, etenkin sosiaalisen median muodossa. Kehittämistä vaativat tulevaisuudessa vastaajien mukaan myös rekrytointikäytäntö sekä yhteistyön lisääminen eri tahojen kanssa.

5.2 Haastattelun tulokset

Jämsän kaupungin henkilöstöjohtaja Auli Korhosen haastattelu (Liite 9) toteutettiin puhelimitse 26.11.2013. Ennen haastattelua lähetin Korhoselle sähköpostin, jossa pyysin häneltä suostumuksen haastatteluun ja sen nauhoittamiseen. Kun Korhonen suostui haastattelupyyntöön, lähetin hänelle sähköpostitse haastattelukysymykset, jotta hän ehtisi rauhassa tutustua niihin ennen varsinaista haastattelua. Korhosen haastattelun tarkoituksena on syventää ja täydentää kyselylomakkeen avulla saatuja tietoja.

Jämsän kaupungin henkilöstöstrategia

Haastattelu alkoi Jämsän kaupungin henkilöstöstrategian parissa. Kysymyksillä Jämsän kaupungin henkilöstön suunnittelusta ja henkilöstötarpeen määrittelystä, halusin selvittää taustoja rekrytointien suhteen sekä ylipäättään sitä, onko Jämsän kaupungilla käytössä henkilöstöstrategiaa. Korhonen kertoi kaupungilla olevan käytössä henkilöstöstrategian, joka sisältyy osaksi kaupungin palvelustrategiaa. Palvelustrategiasa on hänen mukaan määritelty tavoitteelliset suuntaviivat henkilöstöä koskien. Lisäksi hän kertoi henkilöstösuunnittelun ja henkilöstötarpeen määrittelyn pohjautuvan vakanssirekisteriin, joka on eräänlainen perusta henkilöstövoimavaroille. Kaikki työtehtävät on kiinnitetty vakansseihin, jotka on numeroitu ja näin ollen henkilöstövoimavarojen hallinta on hänen mukaansa huomattavasti helpompaa. Kokonaisuuden hallittavuuden kannalta vakanssirekisterin ylläpito on katsottu tärkeäksi, vaikka se teettää työtä.

Korhonen (2013) jatkaa, että henkilöstövoimavaroihin, henkilöstövoimavarojen hallintaan ja henkilöstötarpeen määrittelyyn liittyy myös täyttölupamenettely, niin sanottu vaikeutettu rekrytointi. Täyttölupien käsittelyjärjestys muodostuu siten, että lautakunnat käsittelevät ensivaiheessa kaikki täyttöluvat ja vasta sen jälkeen ne tuo-

daan kaupungin hallituksen käsittelyyn. Täyttölupien mennessä kaupungin hallitukseen, mukaan tulee henkilöstöjohtajan lausunto koskien täyttölupia. Tällä järjestelyllä on pyritty Korhosen (2013) mukaan siihen, että myös poliittinen puoli olisi selvillä oman toimialan ja oman lautakuntansa alaisensa henkilöstönsä määrästä ja esimerkiksi siitä, millaista henkilöstöä heillä on.

Henkilöstösuunnitteluun liittyy kiinteästi Korhosen (2013) mukaan myös kaupungin budjetti, joka sisältää henkilöstöosion. Budjetin, joka sisältää henkilötyövuodet ja eurot toimialoittain, hyväksyy kaupungin valtuusto. Tämän vaiheen jälkeen kaupungin hallitus hyväksyy tarkemman tason henkilöstösuunnitelman, jossa on kuvattuna henkilötyövuodet toimialoittain ja tulosalueella sekä sanallisesti kuvattu henkilöstöresurssien käyttö. Suunnitteluvälineenä ja -mittarina käytetään henkilötyövuotta, joka kuvaa paremmin vuoden aikana palvelusuhteessa olleen henkilöstön määrää. Henkilötyövuosi tarkoittaa täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä, josta on vähennetty palkalliset ja palkattomat poissaolot. (Jämsän kaupunki 2013, 10.)

Toimialojen rekrytointiprosessit ja rekrytointikanavien toimivuuden mittaaminen

Kyselyn tuloksista ilmeni, että eri rekrytoinnin osa-alueissa on epäselvyyksiä. Kysyinkin Korhoselta millaisia käytäntöjä sisältyy Jämsän kaupungin toimialojen rekrytointiprosessiin ja onko olemassa ennalta sovittuja käytäntöjä toimialoittain, joiden mukaan rekrytointiprosessi etenee. Korhonen (2013) toteaa tilanteen olevan tällä hetkellä sellainen, että sosiaali- ja terveystoimella on oma rekrytointiohjeistuksensa. Muuten toimialat ovat aikalailla itsenäisiä rekrytoinneissaan, lukuun ottamatta kaupungin ohjeistuksia ja suosituksia haastattelun yhdenvertaisuuteen liittyvästä strukturoidusta haastattelulomakkeesta sekä tietosuojaan noudattamisesta ansioluettelon yhdistelmän tekemisessä.

Tilanteeseen on kuitenkin luvassa parannuksia, sillä Korhonen (2013) kertoo sijaisten hallinta- ja rekrytointiohjelman käyttöön ottamisella olevan tarkoituksena mallintaa rekrytointiprosessi, jotta saataisiin jollakin tasolla yhteneväinen rekrytointiprosessi kuvattua. Korhonen (2013) lisää myös, että rekrytoivat esimiehet valitsevat käytettä-

vät rekrytointikanavat omatoimisesti ja, että rekrytointipäätös tehdään aina hallintosäännön määräysten mukaisesti. Yleensä lähin esimies tai tulos- tai toimialajohtaja tekee rekrytointipäätöksen.

Kyselyn tuloksista selvisi myös, että rekrytoivat esimiehet kokevat haasteelliseksi löytää oikeanlaisia työnhakijoita avoimiin tehtäviin. Tästä heräsi kysymys, miten Jämsän kaupunki mittaa rekrytointikanaviensa toimivuutta. Kysyttäessä tätä kysymystä Korhoselta, hän (Korhonen 2013) myönsi, että sen suhteen on varmasti kehittämisen varaa. Jämsän kaupunki ei nimittäin tällä hetkellä mittaa millään tavalla rekrytointikanaviensa toimivuutta.

Rekrytoivien esimiesten jakautuminen toimialoittain

Kyselyyn vastanneista esimiehistä lähes puolet koostui sosiaali- ja terveystoimen ja toinen puoli sivistystoimen esimiehistä. Muiden toimialojen edustajia oli muutamia. Halusin tarkentaa kysymykselläni sitä, että jakaantuvatko esimiehet todellisuudessaakin suurin piirtein samalla tavalla. Korhonen (2013) vahvisti epäilykseni oikeaksi, sillä hän kertoo sosiaali- ja terveystoimen puolella olevan eniten henkilöstöä, joten luonnollista on, että toimialalla on myös eniten rekrytoivia esimiehiä. Toinen asia, joka Korhosen (2013) mielestä vaikuttaa esimiesten toimialakohtaiseen jakautumaan, on palvelun tuotanto. Sosiaali- ja terveydenhoitopuolella on vanhusten huoltoa, jossa riittää kysyntää henkilöstölle vanhusten määrän jatkuvasti kasvaessa. Vastaavasti sivistystoimen puolella oppilaat vähenevät, joten rekrytointeja ei alalla tarvita niin paljon kuin hoivatyöpuolella.

Sähköisten rekrytointijärjestelmien ja sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa

Kyselyn tuloksista ilmenee, ettei Jämsän kaupunki hyödynnä lainkaan sosiaalista mediaa rekrytointeissaan. Sähköisistä rekrytointijärjestelmistä kaupungilla on käytössä mol.fi-palvelu sekä kaupungin oma intra, jonka kautta hoituvat sisäiset rekrytoinnit. Halusin tiedustella syytä siihen, miksei sosiaalista mediaa hyödynnetä rekrytointikanavana. Korhonen (2013) kertoo syyksi sosiaalisen median käyttämättömyydessä olevan ehkä enemmän kysymys siitä, ettei asiaan ole ehditty vielä paneutu-

maan ja tekemään riittäviä taustaselvityksiä. Lisäksi hän (Korhonen 2013) toteaa, että kun vielä toistaiseksi on saatu työvoimaa eikä työvoima pulaa ehkä vielä ole, pakottavaa tarvetta ei ole ollut sosiaalisen median käytölle rekrytoinneissa. Korhonen (2013) myöntää sosiaalisen median kuitenkin olevan osa tulevaisuuden rekrytointia ja hän kertoo mieltävänsä, menevätkö kunnan asiassa samaan suuntaan kuin yksityiset yritykset.

Sähköisistä rekrytointijärjestelmistä Korhonen (2013) paljastaa sen verran, että ulkoinen rekrytointi ei ole enää kauaa pelkän lehti-ilmoittelun varassa. Jämsän kaupungille on tehty sijaisten hallinta ja rekrytointiohjelman hankinta. Uranuksen LAU-RA-ohjelma tulee Jämsän kaupungin ulkoisen rekrytoinnin käyttöön vuoden 2015 alussa. Korhonen (2013) kertoo heidän päätyneen kyseiseen ohjelman hankintaan, koska varsinkin sijaistenhallinta osio oli hänen mukaansa parempi kuin Kuntarekry.fi-ohjelmassa. Korhonen (2013) jatkaa, että kaupungin oma intra tulee todennäköisesti säilymään sisäisen rekrytoinnin käytössä eivätkä paperiset työpaikkahakemuksetkaan jää historiaan, koska julkinen viranomainen ei voi jättäytyä rekrytoinneissaan pelkäämään sähköisten hakemusten varaan vaan molemmat keinot on oltava käytössä. Sosiaalisen mediaan liittyen kysyin myös Korhoselta, onko Jämsän kaupungilla sosiaalisen median ohjeistusta henkilöstölleen. Kyseinen ohjeistus löytyy Jämsän kaupungilta.

Suurimmat haasteet rekrytoinnissa

Kyselyn tuloksissa esimiesten suurimmaksi haasteeksi Jämsän kaupungin rekrytoinnissa paljastui oikeanlaisen työntekijän löytäminen. Henkilöstöjohtajan näkökulmasta katsottuna Korhonen (2013) kokee suurimmaksi haasteeksi kaupungin rekrytoinnissa tällä hetkellä meneillään olevat yt-menettelyt sekä niiden mukanaan tuomat vaikutukset. Kyseinen yhtälö hidastaa ulkoista rekrytointia, sillä taloudellis-tuotannollisista syistä Jämsän kaupunki tulee vähentämään työvoimaansa. Samalla työnantajalla oleva takaisinottovelvollisuus lomautuksen, osa-aikaistamisen tai irtisanomisen yhteydessä, luo tilanteen, jossa ei Korhosen (2013) mukaan hyödynnetä ulkoista rekrytointia ainakaan lähi kuukausina.

Korhonen (2013) toteaa, että Jämsän kaupungin henkilöstöjärjestelyjen suunnittelut toimenpiteet tulevat vaikuttamaan siihen, että on entistä vähemmän ulkoisia täyttöjä, koska sisäiset uudelleenjärjestelyt on pyrittävä saamaan ensiksi kuntoon. Korhonen (2013) sanoo myös, että tässä asiassa tulevat käsitellyiksi myös niin sanotut ketjutetut palvelussuhteet. Päivän selvää on Korhosen (2013) mukaan kuitenkin se, että pitkällä aikavälillä työvoimaa kyllä tarvitaan, erityisesti hoiva-aloilla, johtuen eläkötymiskehityksen nopeudesta.

Jämsän kaupungin rekrytoinnin tulevaisuuden avaintekijät

Kyselyn tulokset kertovat Jämsän kaupungin kyselyyn vastanneiden rekrytoivien esimiesten enemmistön kokevan, että kaupungin rekrytointikanavien suhteen on tapahtuttava kehittymistä tulevaisuudessa. Vastanneista kolmannes (32 %) näki rekrytointikanavien sähköistymisen olevan se suunta, johon kanavien tulisi tulevaisuudessa siirtyä, etenkin sosiaalinen media sai kannatusta osakseen. Korhonen (2013) näkee Jämsän kaupungin rekrytoinnin tulevaisuuden avaintekijöinä monipuoliset rekrytointikanavat, jotka täytyy hänen mukaansa osata ja tietää. Toinen asia, jonka Korhonen (2013) nostaa esille, on työnantajaimago. Työnantajaimago koostuu hänen (Korhonen 2013) mukaansa siitä, että työhyvinvoinnista pidetään huolta ja johtaminen pelaa. Korhonen (2013) tiivistää asian seuraavasti: ” Sen mä näen siten, että hyvä kello kauas kuuluu.” Lisäksi Korhonen (2013) kertoo yhteistyöstä Jämsän terveyden oppilaitoksen kanssa, joka on hänen mukaansa pelastanut Jämsän kaupungin lähihoitajapulalta.

Haastattelun yhteenveto

Jämsän kaupungin henkilöstöjohtaja Auli Korhosen haastattelu antoi paljon taustatietoa kaupungin rekrytointikuvioista sekä lisäksi se täydensi monia kyselyn tuloksien osa-alueiden vastauksia. Lisäksi haastattelu lisäsi tutkijan tietoa kunta-alan rekrytoimisesta ja helpotti tältä osin tutkimuksen tekemistä. Haastattelu antoi myös ajateltavaa tutkimuksen kehittämissuunnitelmaa varten, sillä tutkija olisi nostanut kehittämissuunnitelmassa esille Kuntarekry.fi-sähköisen rekrytointijärjestelmän mahdollisen käyttöönottamisen. Ilman haastattelua kehittämissuunnitelman tämä osa olisi ollut

hyödytön Jämsän kaupungille, sillä he ottavan alkuvuodesta 2015 käyttöönsä sähköisen rekrytointijärjestelmän Uranus LAURAN. Korhonen kertoi myös tutkimuksen kehittämissuunnitelmaa koskevista toiveistaan, jotka antoivat tutkijalle lisää motivaatiota ja tunnetta siitä, että tutkija käsittelee oikeita asioita tutkimuksen teoriaosuudessa ja että tutkimustuloksien vastausten analysoiminen johti tutkijan oikeille poluille kehittämissuunnitelmaa ajatellen.

Toisaalta haastattelussa tuli myös vastaan hieman ristiriitaisuuksia kyselyn tuloksiin verrattaessa. Korhonen kertoo haastattelussa, että toistaiseksi on saatu vielä työvoimaa avoimiin työtehtäviin eikä työvoima pulaa ehkä vielä ole. Kyselyn tuloksista puolestaan nousee esille esimiesten toimesta se, että monien ammattinimikkeiden rekrytointi on jo tällä hetkellä haastavaa eikä oikeanlaisia hakijoita tahdo löytyä. Yhtä mieltä Korhonen ja kyselyyn vastanneet esimiehet olivat kuitenkin siitä, että sosiaalinen media on tulevaisuutta rekrytoinneissa myös kunta-alalla.

6 Pohdinta

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 66–69, 81) toteavat osuvasti, että hyvä tutkimusaihe on hyvän tutkimuksen alku. He kertovat, että aiheen valinta on tärkeä osa tutkimukseen sitoutumisen ja motivaation kannalta, mutta myös aiheen rajaaminen on tärkeää olennaisten asioiden esille tuomiseksi. Tutkijan onkin mietittävä, mitä hän haluaa tietää ja mitä hän haluaa osoittaa keräämällään aineistolla. Aiheen rajaaminen sulkee pois ylimääräiset ja merkityksettömät asiat tutkimuksesta. Tutkimuksen aiheesta tulisi myös ilmetä jokin johtoajatus, sillä se ohjaa koko myöhempää työskentelyä. Hirvijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 69) mukaan kiinnostava, selkeä ja ymmärrettävä johtoajatus sekä selkeyttää tutkijan työtä että sen avulla lähteiden etsintä, teorian valinta, aineiston hankinta ja lopputulosten arviointi on helpompi toteuttaa.

Tutkija koki tutkimuksen aiheen ja toteuttamisen erittäin mielenkiintoiseksi, sillä se syvensi tutkijan henkilöstöhallinnon osaamista, kunta-alan tuntemusta sekä vahvisti omaa halua työskennellä tulevaisuudessa rekrytointiin liittyvässä työtehtävässä. Tutkimuksen aihe on lisäksi hyvin ajankohtainen niin Jämsän kaupungissa kuin kuntasek-

torilla ylipäättään. Tutkimuksen tuloksien hyödyntämisen mahdollisuus yli kuntarajojen motivoikin tutkimuksen tekemiseen. Johtoajatuksena tutkimuksessa oli Jämsän kaupungin rekrytointikanavien kehittäminen.

Tutkimus antaa myös hyvän kokonaiskuvan kunta-alasta kiinnostuneille henkilöille kuntasektorilla työskentelystä ja kuntasektorin rekrytoinnista. Tutkimuksessa toimi hyvin teorian ja tutkimustulosten rinnakkaisanalysointi, ja lisäksi ne tukivat toisiaan. Toimeksiantajan näkemykset rekrytoinnin haasteellisuuden syistä saivat vahvistusta tutkimuksen tulosten myötä, ja tulosten avulla nousi esille tärkeitä kehittämiskohteita niin Jämsän kaupungin rekrytointikanavien käytön kuin koko rekrytointiprosessin tehostamisessa.

Toteutetussa tutkimuksessa Jämsän kaupungin rekrytoivat esimiehet pääsisivät pohtimaan henkilöstöhankinnan tämän hetkisiä haasteita, mutta myös rekrytoinnin tulevaisuuden suuntaa, etenkin rekrytointikanavien suhteen. Tutkimusprosessissa onkin pyritty tuomaan esille niitä asioita, joita rekrytoivien esimiesten ja Jämsän kaupungin henkilösuunnitelmista vastaavien henkilöiden näkökulmasta voitaisiin rekrytointiprosessissa kehittää. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että Jämsän kaupungin rekrytoinnin haasteet muodostuvat monesta eri tekijästä. Rekrytointiprosessin jokaisesta osa-alueesta löytyy esimiesten mielestä parantamisen varaa. Lisäksi tutkimuksen tuloksista nousevat esiin esimiesten tarpeelliseksi kokemat erityiset tuen tarpeet.

Ilahduttavaa tutkimuksessa on, että monet esimiehistä ovat vastauksiensa perusteella ajatelleet rekrytointia monesta eri näkökulmasta ja osa esimiehistä esittää jopa omia parannusehdotuksiaan kysymyksiin vastaamisen lisäksi. Tämän tutkimuksen avulla esimiehet saavat olla myös mukana oman työnsä yhden osa-alueen kehittämisessä ja, mikä voi parhaimmillaan vaikuttaa esimiesten työtyytyväisyyteen ja lisätä tietoisuutta omasta osaamisestaan. Tutkimus mahdollistaa, rekrytointiprosessin toimivuuden sujuvuuden lisäksi, myös siihen osallistuneiden henkilöiden toimenkuvien kehittämisen.

Jämsän kaupungin on mahdollista korjata tutkimuksessa esille nousseita puutteita rekrytoinnissaan. Rekrytointiprosessin tavoitettavuuden lisääminen ja sen osa-

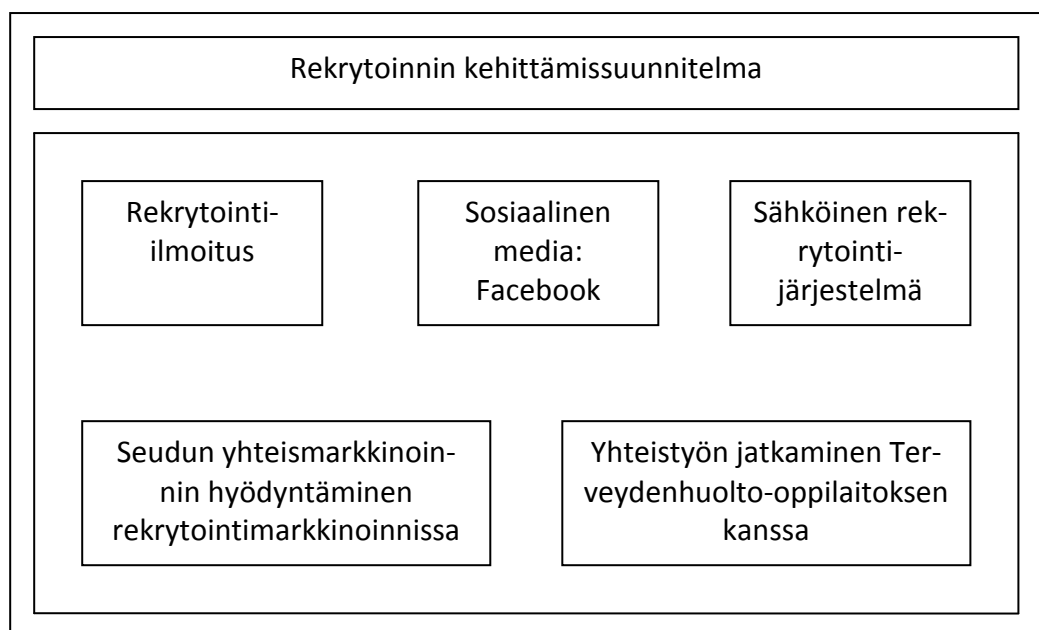
alueiden kehittäminen ovat avainasemassa Jämsän kaupungin eri toimialojen rekrytoimisen onnistumisessa. Muutokset rekrytoinnissa ovat elintärkeitä, sillä eläkepoistuman aiheuttaman kiristyvän kilpailun osaavasta työvoimasta lisääntyessä Jämsän on silti pystyttävä hankkimaan ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä työtehtäviinsä.

Rekrytointiin liittyvien muutosten suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta tulevat vaatimaan aikaa rekrytoinnin monivaiheisuuden vuoksi. Jotta rekrytointiprosessi saadaan sujuvaksi ja toimivaksi, se vaatii monien eri osa-alueiden hallitsemista ammattitaitoisesti. Aluksi toimintatapojen muutos ja uusien rekrytointikanavien käytön opetteleminen tulevat kuluttamaan aikaa ja resursseja, mutta kokonaisvaltaisella rekrytoinnin kehittämissuunnitelmalla varmistetaan jatkossa Jämsän kaupungin rekrytointikanavien tehokkuus sekä osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoinnin onnistuminen avoimiin työtehtäviin.

Tutkijan huomio kiinnittyi tutkimuksen teoriaosuuteen lähteitä etsiessä siihen, että kirjoja löytyi runsaasti markkinoinnista sosiaalisessa mediassa. Rekrytointia sosiaalisessa mediassa sisältäviä teoksia, etenkin työnantajan näkökulmasta, ei juuri löytynyt. Lähes kaikki kirjat käsittelivät rekrytointia sosiaalisessa mediassa työnhakijan näkökulmasta ja niissä kerrottiin vain lyhyitä mainintoja työnantajan näkökulmasta. Myöskään pelkästään rekrytoinnista ei ole olemassa montaa kirjaa, sillä se on aiheena sisällytetty useimmiten henkilöstöhallinnan johtamisen teoksiin. Tiedon löytymisen vaikeus toistui myös kuntasektorin rekrytoinnista sosiaalisesta mediasta. Aihe sisältyy vain muutamahan tutkimukseen kuntien verkkoviestinnästä ja niistäkin selviää vain tieto, että kuinka suurin osa käyttää sosiaalista mediaa rekrytoinneissaan. Tutkimuksista ei käy ilme, mitä sosiaalisen median kanavia kunnat hyödyntävät ja kuinka paljon. Tutkija uskoo kuitenkin, että sosiaalisen median ”hypetyksen” ja rekrytoinnin merkityksen kasvun vuoksi niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla rekrytoinnista sekä rekrytoinnista sosiaalisessa mediassa työnantajan näkökulmasta kirjoitetaan tulevaisuudessa laajastikin.

6.1 Kehittämisehdotukset

Rekrytinnin haasteena tulee tulevaisuudessa olemaan paitsi oikean ihmisen löytäminen tehtävään, mutta myös se, kuinka saadaan potentiaalinen hakija kiinnostumaan organisaatiosta ja hakemaan organisaation tarjoamaa työtehtävää. Nämä kyseiset haasteet ovat myös Jämsän kaupungin suurimmat onnistumisen esteet rekrytinnissa tutkimuksen tuloksien mukaan. Tutkimuksen tulos kertoo siitä, ettei nykyisillä rekrytointikanavilla tavoiteta halutunlaisia työnhakijoita. Tähän liittyvät vahvasti esimiesten kertoma tuentarve houkuttelevan työpaikkailmoituksen laadinnassa sekä oikean rekrytointikanavan valinnassa, sillä näillä kahdella asialla on suuri merkitys rekrytinnissa onnistumiseen. Henkilöstöjohtaja Auli Korhosen haastattelussa esille nousi puolestaan se, ettei Jämsän kaupunki mittaa millään tavalla rekrytointikanavien toimivuutta, joka on mielestäni iso puutos. Keskityn seuraavaksi antamaan näihin edellä mainittuihin haasteisiin omat kehittämisehdotukseni (kuvio 8) Jämsän kaupungin rekrytointikanavien tavoitettavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi.



Kuvio 8. Jämsän kaupungin rekrytinnin kehittämisehdotukset

Rekrytoinnin kehittämissuunnitelma

Näkisin suositeltavana ennen varsinaisten rekrytoinnin kehittämistoimenpiteiden aloittamista sen, että Jämsän kaupunki toteuttaisi rekrytoinnin kirjallisen kehittämissuunnitelman hajanaisen rekrytointiprosessinsa selkeyttämiseksi ja sen toimivuuden parantamiseksi. Korhonen (2013) kertoi haastattelussaan, ettei kaikilla toimialoilla ole olemassa toimialakohtaisia ohjeistuksia rekrytoinnin suhteen, mutta hänen mukaansa parannusta on luvassa ainakin siihen, että rekrytointiprosessi tullaan mallintamaan yhteneväiseksi prosessiksi sijaisten hallinta- ja rekrytointiohjelman käyttöön ottamisen avulla. Mielestäni kirjallisen rekrytoinnin kehittämissuunnitelman toteuttaminen auttaisi Jämsän kaupunkia tarkentamaan rekrytointiprojektinsa tarkoitusta, projektista vastaavan henkilön, projektiin osallistuvat henkilöt ja heidän vastuunsa, käytettävät menetelmät ja kanavat, osaamisvaatimukset rekrytoijien osalta ja käytössä olevan budjetin. Lisäksi se helpottaisi pysymään aikataulussa ja selventäisi asioita epäselvien tilanteiden varalta. Rekrytoinnin toimintatapojen kehittäminen kokonaisuutta ajatellen sekä muutosten vaikutuksien säännöllinen seuranta tekisivät rekrytointiprosessin helpommaksi hallita ja toteuttaa. Samalla sen tehokkuus lisääntyisi. Kehittämissuunnitelma loisi perustan koko rekrytointiprosessille.

Osana kehittämissuunnitelmaani on myös sosiaalisen median lisääminen Jämsän kaupungin rekrytointikanavaksi. Korhonen (2013) kertoi haastattelussaan, ettei Jämsän kaupunki ole ehtinyt vielä perehtyä aiheeseen tarvittavasti, jotta se pystyisi hyödyntämään kyseistä mediaa rekrytoinneissaan. Korhonen (2013) myös pohdiskeli haastattelussaan sitä, seuraako kunta-ala tässä asiassa yksityistä puolta sekä millaista sosiaalisen median käyttö kunta-alalla on rekrytoinnissa. Käyttämieni kirjallisten ja Internet-lähteiden lisäksi halusin saada mukaan konkreettista tietoa sosiaalisen median hyödyntämisestä rekrytoinneissa kunta-alalla, koska siitä ei löytynyt suoraan valmista tarkkaa tietoa. Päädyinkin ottamaan työni kehittämissuunnitelmaan mukaan sosiaalisen median hyödyntämisen rekrytoinnissa-kyselyn (Liite 11), josta olen kertonut tarkemmin luvuissa 1.2. ja 4.4.

Ennen siirtymistä sosiaaliseen mediaan, esittelen kuitenkin ensin, kuinka Jämsän kaupungin esimiesten olisi mahdollista luoda mieleenpainuvampi ja hakemaan houkuttelevampi työpaikkailmoitus. Tämän jälkeen kerron, miten Jämsä voisi aloittaa

sosiaalisessa mediassa rekrytoimisen ja miten se tulisi lisäämään rekrytoinnissa onnistumista. Lisäksi olen pohtinut sähköisen rekrytointijärjestelmän merkitystä kaupungin rekrytoinnille sekä esittänyt näkökulman kaupungin rekrytointimarkkinoinnin liittämiseksi osaksi seudun yhteismarkkinointia. Lopuksi olen ehdottanut mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tavoitteena houkuttelevampi ja informoivampi rekrytointi-ilmoitus

Monet Jämsän kaupungin esimiehistä kertoivat tarvitsevänsä tukea rekrytointi-ilmoituksen laadinnassa. He pohtivat vastauksissaan, millainen olisi houkutteleva ilmoitus väreineen, asetteluineen ja teksteineen. Näillä asioilla on merkitystä, sillä Veijonen (2008, 30) kertoo, että toimivalla rekrytointiviestinnällä houkutellaan osaa-
vat ja kunnasta kiinnostuneet hakijat hakemaan avoinna olevaan työpaikkaan. Samalla hän toteaa kuntasektorin rekrytointiviestinnän olevan vielä melko vanhanaikaista ja sen nojaavan vahvasti viralliseen kuulutusperinteeseen, joka vaikuttaa kielteisesti koko kuntasektorin työnantajakuvaan. Esimerkkinä tästä Veijonen (2008, 30) mainitsee lehdissä julkaistavat työpaikkailmoitukset, joiden musta-valkoinen, kuvaton ja pieni printillinen maailma kapulateksteineen ei juuri kerro, miksi hakijan kannattaisi valita kunta-alan työpaikka. Ilmoitus jättää myös huomioimatta, että työpaikkailmoitus luo mielikuvaa koko kunnan toiminnasta, sen palveluista, kulttuurista, arvoista sekä tulevaisuuden näkymistä ja menestyksestä. Veijonen on oikeassa, sillä useimmat kuntien julkaisemat työpaikkailmoituksen ovat hänen kuvauksensa mukaisia ja sama asiaa pätee myös Jämsän tapauksessa.

Kunta-alan työpaikkailmoitukset sisältävät lehdissä yleensä kunnan logon ja perustiedot: mihin tehtävään haetaan, mitä kelpoisuusehtoja työssä vaaditaan, tai muita ominaisuuksia hakijalta vaaditaan sekä lisäksi siinä on kerrottu lisätietojen antaja ja miten tehtävää haetaan. Hakemukset ovat yleensä toistensa kopioita, pienikokoisia, musta-valkoisia, logoa lukuun ottamatta, sekä melko niukkasanaisia. Markkasen (2005, 141) mielestä niukkasäältöiset työpaikkailmoitukset eivät ole työnantajalle eduksi, sillä ne voivat herättää hakijoissa epäluuloa ja kysymyksiä, miksei enempää kerrota. Työpaikkahakemuksiin kaivattaisiinkin lisää mielenkiintoa ja persoonallisuutta sekä syitä, miksi kyseistä työpaikkaa kannattaisi hakea. Markkanen (2005, 135)

neuvookin kertomaan potentiaaliselle hakijalle, mitä hänelle tarjotaan vastikkeeksi työpanoksestaan. Ikivanhoja ja kuluneita fraaseja on syytä välttää, sillä ne eivät kerro mitään eivätkä näin ollen muodosta hakijalle työntarjoajasta työnantajamielikuvaa. Työntarjoajan tulisi keskittyä organisaationsa tai toimintaympäristönsä vetovoimatekijöihin, joilla on mahdollista erottautua muista työntarjoajista edukseen.

Jämsä voisi hyödyntää työpaikkailmoituksissaan kaupungin omaa sloganista: ”Jämsä-elämäsi tarina” sekä lisätä työpaikkailmoituksiin kaupungin kotisivuilla esiintyvän Jämsä-ukon. Näillä keinoilla hakemukseen saisi lisää persoonallisuutta, näkyvyyttä sekä yhdenmukaisuutta Jämsän seutumarkkinoinnin kanssa. Työpaikkailmoituksiin voisi myös lisätä väriä joko taustaan tai reunaviivoihin, joilla hakemukset erottautuisivat paremmin muista hakemuksista. Ilmoitukseen loppuun voisi laittaa sekä kaupungin kotisivujen että Facebook-sivuston osoitteet, joiden kautta potentiaalinen hakija saisi lisää tietoa Jämsän kaupungista ja pystyisi muodostamaan paremman kuvan tulevasta työpaikkakunnastaan. Työpaikkailmoituksissa voisi myös avata enemmän työtehtävän toimenkuvaa: mitä tehtävä pitää sisällään, mistä henkilö vastaa, mihin työ painottuu ja miten sen asema sijoittuu organisaatiossa. Markkasen mukaan (2005, 133) hakija haluaa tietää, mitä hän on tarkasti ottaen menossa tekemään eli toisin sanoen, mitä konkreettisimpiin asioihin ilmoitus keskittyy, sen lukijaystävällisempi se on.

Toimenkuvan lisäksi työnhakijaa kiinnostavat työilmapiiri, työkaverit ja mahdolliset etenemismahdollisuudet sekä se, millaisissa puitteissa ja miten työtä kyseisessä yrityksessä tehdään. On tärkeää antaa paljon vastauksia heti alussa, mutta on myös valmistauduttava mahdollisiin lisäkysymyksiin tai oikeastaan niitä tulisi toivoa, sillä se mahdollistaa toiminnan läpinäkyvyyttä ja antaa aktiivisen kuvan yrityksestä toimijana sekä avoimena kommunikoijana. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 33.) Työpaikkailmoituksen tulisi sisältää sanoiksi puettuina ehdottomat työtehtävässä menestymisen edellytykset (ammattillinen, kokemus ja koulutus) sekä toivottavien ominaisuuksien yhdistelmä, jossa kuvataan työntekijän niin sanottu toiveprofiili. (Markkanen 2005, 133–134.) Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi Jämsän kaupungin olisi houkuttava hakija hakemaan avointa paikkaa eli vastattava hakijan kysymykseen: miksi hänen tulisi hakea kaupungin palvelukseen? Mitä hakija saa työpanoksensa vastik-

keeksi? Mitkä ovat Jämsän kaupungin toimialojen vahvuudet työnantajana? Mitä vetovoimaista työpaikassa ja sen lähiympäristössä on, josta hakija kiinnostuisi? Positiivista Jämsän työpaikkailmoituksissa on ilmoituksien selkeys, niiden sisältämät perustiedot sekä tieto lisätietojen antajasta, sillä esimies, joka sitoutuu rekrytointi-ilmoitukseen, antaa itsestään avoimemman kuvan hakijoille kuin esimies, joka linnoittautuu organisaation www-sivujen taakse. (Markkanen 2005, 136.) Kaupungin ilmoituksen lopussa kerrotaan myös selkeästi hakuajan päättymisaika ja mihin hakemukset voi osoittaa sekä mainitaan vaadittavasta cv:stä.

Työpaikkailmoitustekstin tulisi kokonaisuudessaan räätälöidä sanoma siten, että tavoiteltu kohderyhmä kokee ilmoituksen heille suunnatuksi sekä niin, että se rajaa hakijajoukkoa sopimattomien ehdokkaiden aktivoitumiselta. Tällä varmistetaan rekrytointiprosessin suurempi onnistumisen todennäköisyys. (Markkanen 2005, 134, 136.) Huomiota olisi siis kiinnitettävä rekrytointi-ilmoituksen ilmeeseen ja luonteeseen, sillä se luo ensivaikutelman kunnasta työpaikkana. (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomu 2012, 21.) Karkkilan kaupungin johtaja Minna Karhusen mukaan (Lintula 2008, 22) kuntatyönantajan maine punnitaan juuri työpaikkailmoituksissa, sillä hänen mukaansa siinä on eroa ajatteleeko potentiaalinen työnhakija työpaikkailmoitusta lukiessaan ”Ei ikinä” vai ”Ai niin, näillä on niitä hyviä juttuja.”

Olipa rekrytointi-ilmoituksella valittu sitten mikä media tahansa, työpaikkailmoitus viestii aina hakijoille siitä, millainen organisaatio on kyseessä. Byrokraattinen ilmoitus välittää näin ollen kuvaa byrokraattisesta työpaikasta, kun taas positiivinen ja rento kertovat samoista ominaisuuksista sisältävästä työyhteisöstä. Toisin sanoen toteama millainen ilmoitus, sellainen työnantaja, pitää paikkansa. (Millainen ilmoitus, sellainen työnantaja! n.d.)

Sosiaalinen media osaksi rekrytointikanavia

Jämsän kaupungin esimiesten tuentarve kulminoituu myös oikean rekrytointikanavan valintaan. Tällä hetkellä kaupungin käytössä olevat rekrytointikanavat ovat melko perinteisiä. Yhdelläkään toimialalla ei ole hyödynnetty henkilöstönhankinnassa sosiaalista mediaa, joka on nykyaikana noussut yhdeksi merkittävimmistä rekrytointi-

kanavista vuorovaikutuksensa, tavoitettavuutensa ja sisällön tuottamisen monimuotoisuutensa ansiosta. Jämsän kaupunginkin esimiehet näkevät asian samoin, sillä monet heistä uskoivat, että kaupungin rekrytointikanavia tulisi nimenomaan kehittää tulevaisuudessa kohti sähköistä maailmaa ja etenkin kohti sosiaalista mediaa. Sähköisen rekrytointijärjestelmän ja sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa parantaisivat Jämsästä muodostuvaa työnantajamielikuvaa aktiivisemmaksi, nykyaikaisemmaksi sekä vuorovaikutuksellisemmaksi, sillä osa tutkimukseen vastaajista uskoi Jämsän imagon ja työnantajamaineen heikkouksien vaikeuttavan rekrytointia. Jämsän henkilöstöjohtaja Korhonen (2013) haluaisikin nähdä Jämsän kaupungin tulevaisuuden työnantajaimagon yhtenä kaupungin avaimista onnistuneessa rekrytoinnissa.

Miksi mukaan sosiaalisessa mediassa rekrytointiin?

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 36) rohkaisevat ottamaan sosiaalisen median heti mukaan rekrytointiprosessiin. Vaikka sosiaalinen media on heidän mukaansa laaja kokonaisuus, sitä on mahdollisuus hyödyntää pienissä erissä, ja juuri niin kannattaakin aloittaa. Monien osalta on Korven, Laineen ja Soljasalon (2012, 21, 41) mukaan vain kyse uskalluksesta lähteä mukaan kokeilemaan ja oppimaan uusien kanavien toimintaperiaatteita ja mahdollisuuksia. Nimittäin verkostoituminen sosiaalisessa mediassa ei poikkea paljoakaan reaali maailman tavoista kohdata entuudestaan tuntematon ihminen ammatillisessa mielessä.

Miksi Jämsän kaupungin kannattaisi sitten aloittaa rekrytoiminen sosiaalisessa mediassa? Sosiaalista mediaa rekrytoinneissaan aktiivisesti hyödyntävien kaupunkien Tampereen, Lahden, Espoon ja Helsingin rekrytointivastaavien vastauksissa ilmenevät hyvät ja perustellut syyt siihen. Rekrytoinnin siirtäminen sosiaaliseen mediaan osoittaa työnantajan olevan mukana muutoksessa ja se tukee myös kuvaa modernista työnantajasta. Lisäksi se on viestintäkanava, joka tavoittaa työnhakijat, sillä tavoitellut kohderyhmät ovat siirtyneet sosiaalisen median käyttäjäksi.

Sosiaalisen median hyödyntämistä rekrytoinnissa tukee myös kyselyyn osallistuneiden kaupunkien edustajien hyvät kokemukset kyseisen median käytöstä rekrytoinnissa. Kokemukset ovat nimittäin olleet varsin positiivisia. Espoon rekrytointipäällikkö

Takala (2013) kertoo, että Facebookin käyttö rekrytoinnissa on toiminut hyvin, sillä sen kautta on saatu toivottua julkisuutta ja näkyvyyttä työpaikkailmoittelulle. Palveluvastaava Björn (2013) kertoo Tampereen puolestaan lisäävän jatkuvasti sosiaalisen median käyttöä rekrytoinnissa ja sen tavoitteena onkin hänen mukaansa sekä uusien Tampereen tekijöiden etsiminen että Tampereen kaupungin näkyvyyden lisääminen. Björnin (2013) mukaan Tampereen Facebook-sivusto on samalla koko kaupungin sivusto että yksi rekrytointikanavista. Näin asia voisi olla mielestäni myös Jämsässä.

Kuinka aloittaa rekrytoiminen sosiaalisessa mediassa?

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 35, 46) neuvovat harkitsemaan panostamista Facebook-sivujen luomiseen välilehtineen, jolloin räätälöidyllä välilehdellä voi markkinoida avoimista työtehtävistä, tuoda esille työnantajan ominaisuuksia ja luoda hakijalle mahdollisuus jatkaa eteenpäin varsinaiseen hakemukseen. Kaikki sosiaalisen median hyödyntämiseen rekrytoinnissa- kyselyyn vastanneet kaupungit ovat aloittaneet sosiaalisessa mediassa rekrytoimisen Facebookin välityksellä. Jokaisella kaupungilla, lukuun ottamatta Helsinkiä, on Facebook-sivustollaan oma välilehti kaupunkien avoimia työpaikkoja varten. Kaupungeista Espoo ja Tampere hyödyntävät rekrytoinneissaan Facebookin lisäksi myös LinkedIniä. Lahti on lisännyt edellä mainittujen lisäksi kanavakseen myös Twitterin.

Jämsän kaupungillakin on mielestäni hyvät valmiudet rekrytoinnin aloittamiseksi sosiaalisessa mediassa, sillä kaupungilla on jo käytössään oma aktiivinen Facebook-sivusto, jota päivitetään muutaman kerran viikossa. Sivuston seinälle ilmestyvät päivitykset sisältävät kuvia, tietoa kaupungissa järjestettävistä tapahtumista sekä tietoa kaupungin virallisista asioista (Jämsän kaupunki-City of Jämsä n.d). Lisäksi huomioitavaa on, että kaupunki on tavallaan jo luonut sivustolle positiivisen vaikutelman antamalla ja jakamalla tietoa eikä rekrytointiviestien lisääminen sivustolle näin ollen luo kuvaa tyrkyttämisestä vaan rekrytointiviestit näkyisivät kaupungin tuottamana sisällön monipuolisuutena. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 39–40.)

Jämsän kotisivuilla kerrotaan kaupungin hyödyntävän sosiaalista mediaa tiedottamiseen ja keskustelukanavana kaupungin, kuntalaisten ja Jämsän seudun asioista kiinnostuneiden välillä. Tavoitteeksi sosiaalisen median käytössä kaupunki on määritellyt vuorovaikutuksen ja yhteydenpidon lisäämisen sekä nopean ja helpon tiedon välittämisen. Sivustoa ylläpitää viestintätiimi. (Sosiaalinen media n.d.) Jämsän Facebook-sivustolta löytyy paljon asiaa, mutta tietoa avoimista työpaikoista siellä ei ole saatavilla, vaikka Jämsän kaupungin kerrotaan käyttävän Facebookia yhtenä rekrytointikanavistaan kaupungin sosiaalisen median ohjeen mukaan. (Sosiaalisen median ohjeet 2012, 4).

Aloittaakseen rekrytoinnin Facebookissa Jämsän kaupungin Facebook-sivustolle voisi lisätä oman välilehden avoimista työpaikoista. Välilehdellä tiedotettaisiin avoimista työpaikoista, mutta myös esimerkiksi Jämsän kaupungin työyhteisöjen kuulumisista, uratarinoista, palkituista työntekijöistä, työhön liittyvistä messuista ja muista tapahtumista sekä ajankohtaisista työelämän artikkeleista. Näin ollen välilehden sisältö olisi monipuolisempaa, houkuttelevampaa ja myös helpommin kommentoitavaa kävijöiden osalta. Potentiaalisen työnhakijan tarvitsisi vain klikata tykkäävänsä kyseisestä sivustosta, jolloin hän saisi automaattisesti uutisvirtaansa ilmoituksen avoimista työpaikoista Jämsän alueella. Lisäksi Jämsä voisi mahdollisesti hyödyntää työpaikkailmoittelussaan Facebook-yhteisöä nimeltä Avoimet työpaikat Jämsässä, jonne tulevat automaattisesti Duunitori.fi-palvelun kautta näkyviin avoimet työpaikat Jämsän alueella. Tällä hetkellä kyseiseltä sivustolta löytyy yksityisen sektorin avoimia työpaikkoja.

Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytointikanava lisäisi samalla myös työpaikkailmoitusten monimuotoisuutta, johon Jämsän kaupungin esimiehet kaipaavat myös parannusta. Sosiaalisessa mediassa työpaikkailmoituksia on helppo muunnella ja niiden tuoreus säilyy koko hakuajan, sillä ne ovat helposti saatavilla verrattuna esimerkiksi lehti-ilmoitukseen. Sosiaalinen media mahdollistaa myös sellaisen sisälöntuotannon työpaikkailmoituksessa, joka korostaa työnantajakuva ja tekee samalla yrityksestä kiinnostavamman työnhakijan silmissä. Työpaikkailmoituksen sisältö tulisi toteuttaa niin, että se aktivoisi keskustelemaan, kommunikoidaan ja kysymään lisätietoa. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 33–34.)

Kasvavana trendinä on nimittäin julkaista työpaikkailmoitus hyvinkin visuaalisessa muodossa, hyödyntäen sosiaalisen median eri palveluiden tarjoamia mahdollisuuksia. Videoita on mahdollisuus jakaa esimerkiksi YouTubessa ja kuvia puolestaan voi jakaa Pinterestissä. Visuaalisten työpaikkailmoitusten etuna ovat niiden luoma erilainen tunnelma verrattuna perinteiseen teksti-ilmoitukseen. Esimerkiksi video, jossa tuleva työkaveri tai esimies kertoo, millaista uutta työkaveria hän toivoo, luo aivan eri kuvan työnantajasta kuin työpaikkailmoitus lehdessä. Työpaikkailmoituksen tekemisessä rajana on vain mielikuvitus, sillä mitä kekseliäämpi tapa esittää työpaikkailmoituksen teksti, sen parempi näkyvyys ja kiinnostus. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 55.)

Omasta mielestäni myös Jämsä voisi hyödyntää rekrytoinneissaan Facebookin ohella YouTubea, sillä video on mahdollista linkittää Facebookin työpaikkailmoitukseen. Tällä tavoin työpaikkailmoituksen näkyvyys ja jakaminen kasvaisivat sekä mielenkiinto työpaikkaa kohtaan lisääntyisi sen kertoman informaation ja tunteen välityksellä. Videoiden käytössä on syytä muistaa niiden aitous, sillä mitä lähempänä ruohonjuuritason se on, sen uskottavampi se on työnhakijan silmissä. Tässä tapauksessa Jämsä voisi hyödyntää omaa henkilöstöään videoiden teossa kertoessaan potentiaalisille hakijoilleen muun muassa kaupungin arvoista, toimintatavoista, tulevista työkavereista ja työrooleista toimialalla. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta voidaan mainita Lahden kaupunki, joka on käyttänyt osana terveystakeskuslääkäri rekrytointikampanjaansa hyödyksi YouTubea ja omaa henkilöstöä (Terveystakeskuslääkäri Espoossa n.d). YouTube mahdollistaa myös helpon seurannan yksittäisten videoiden katselumäärille. Lisäksi YouTubessa on mahdollisuus oman kanavan avaamiseen, jonka välityksellä voi julkaista aiheeseen liittyviä videoita. Kanavantilaajaksi voi ryhtyä kuka tahansa ja kanavantilaajien lukumäärän seuraaminen onnistuu helposti. Molempien edellä mainittujen tunnuslukujen avulla onkin helppo seurata onnistumista ja kehittymistä hakijoiden tavoittamisessa (Juslen 2009, 120, 364.)

Jämsän kaupungin kannattaa muistaa, että sosiaalisella medialla on puolellaan lisäksi seuraavanlainen etu: joka kerta, kun uutta sisältöä tuotetaan, näkyvyyden voidaan olettaa kasvavan, sillä sisällölle tulee lisää faneja, seuraajia ja tykkääjiä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kun tuotetaan palveluun uusi työpaikkailmoitus, sen

näkee aiempaa isompi määrä ihmisiä, jolloin hyvien hakijoidenkin määrä potentiaalisesti kasvaa. Tämä on iso ero niihin mahdollisuuksiin, joita perinteiset työpaikkasivustot tarjoavat työnantajille. Perinteisiä rekrytointikanavia voi tietysti myös hyödyntää sosiaalisen median tukena, sillä useat yritykset ovat jakaneet sosiaalisen median sisältöjen linkkejä ja profiileja esimerkiksi sanomalehdessä olevaan rekrytointi-ilmoitukseen. Tällä pyritään näkyvyyden lisäämiseen ja korostamaan halutunlaista viestiä. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 39, 43.)

Millaisia työntekijöitä sosiaalisesta mediasta on mahdollista tavoittaa?

Tampereen, Espoon, Helsingin ja Lahden kaupunkien kyselyyn vastanneet edustajat kertovat jokainen rekrytoivansa Facebookin kautta työntekijöitä avoimiin tehtäviin kaikilta toimialoilta. Helsingin kaupungin henkilöstöjohtaja Tulensalon (2013) mielipide asiasta onkin seuraava:

Periaatteessa kaikkien toimialojen henkilöstöä on mahdollista ja hyödyllistä rekrytoida sosiaalisen median kautta. Toistaiseksi ainakin asiantuntijatehtäviin on tavoitettu hyvin, mutta myös aivan ensiasteen palvelutehtäviin on tullut hyvin hakemuksia.

Takala (2013) Espoosta kuvaa puolestaan Espoon sosiaalisen median käyttöä rekrytoinnissa seuraavasti:

Meillä on yli 800 ammattinimikettä. Mutta pääasiassa LinkedInin kautta tavoittelemme kaikkia toimisto- ja hallintoammattilaisia. LinkedInissä julkaistaan yksittäisiä työpaikkoja ja sinne on rakennettu yksinkertaiset sivut. Facebookissa kohderyhmä on laajempi, laidasta laitaan.

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 116) yhtyvät kaupunkien rekrytointihenkilöiden näkemyksiin, sillä heidänkin mukaansa LinkedIn sopii paremmin asiantuntijoiden, keskitai ylemmän johdon hakemiseen. Kun Facebookissa tavoitellaan puolestaan enemmän niin sanottua perustyötä tekeviä henkilöitä. Vaikka asiantuntijat käyttävät Facebookia, niin korkeamman jalostusasteen työpaikoille ei löydy siinä määrin jakajia ja sopivaa kontekstia kuin LinkedInissä. Tämä johtuu muusta Facebookissa tarjolla olevasta sisällöstä. Perustyöpaikkoja on kenen tahansa helppo välittää eteenpäin omille

verkostoilleen, mutta korkeampaa koulutusta vaativan työpaikan ollessa kyseessä, ilmoitus ohjataan vain sopivan koulutuksen omaavalle henkilölle. Tämä on tärkeä asia myös Jämsän kaupungin huomioda omissa tulevilla rekrytoinneissaan sosiaalisen median maailmassa. Tällä hetkellä haastavimmat rekrytoivat ammattinimikkeethän olivat tutkimuksen tuloksien mukaan pääasiassa niin sanottua perushenkilöstöä, jonka tavoittamiseen etenkin Facebook näyttäisi pystyvän.

Jämsän kaupungin esimiehet kokevat pulaa eri toimialojen osaajista ja on totta, että heidän tavoittamisensa sosiaalisen median avulla voi olla lähes yhtä haastavaa kuin muissakin medioissa. Tosin etuna on se, että osaajat tavoitetaan sosiaalisessa mediassa yleensä työnhakuun liittymättömässä ympäristössä, jolloin viesti avoimesta työtehtävästä saavuttaa osaajan hänen omassa ympäristössään, ehkä yllättäenkin, tavoittaen näin ollen myös passiivisia työnhakijoita. Lisäksi, jos viesti sattuu tulemaan vielä tutun henkilön suosituksena, todennäköisyys paikanhakemiseen kasvaa. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 52–53.) Myös sosiaalista mediaa rekrytoinnissa hyödyntävien kaupungin edustajien vastaukset sosiaalisen median hyvästä käyttökokemuksesta rekrytointiviestinnässä sekä median tavoitettavuudesta monipuolisesti eri ammattiryhmien kesken luovat perustaa sille, miksi sosiaalista mediaa kannattaisi ajatella osana rekrytointia myös Jämsän kaupungissa.

Kuinka mitata rekrytoinnissa onnistumista sosiaalisessa mediassa?

Korhosen (2013) kertoman mukaan Jämsän kaupunki ei mittaa tällä hetkellä rekrytointikanaviensa tehokkuutta millään tavalla. Tässä asiassa Jämsän kannattaisi mielestäni hyödyntää esimerkiksi Espoon tapaa toimia, sillä Espoossa saadaan suoraan rekrytointijärjestelmän välityksellä tietoa siitä, minkä kanavan kautta hakijat ovat saaneet tiedon työpaikasta (Takala 2013). Tämä toimintatapa antaisi yksityiskohtaiset seurantatiedot kaikkien rekrytointikanavien, myös sosiaalisen median, toimivuudesta ja auttaisi näin ollen suunnittelemaan työpaikkailmoituksia tulevaisuudessa paremmin.

Tampereella ja Helsingissä seurataan puolestaan sosiaalisessa mediassa julkaistujen työpaikkailmoituksen nähneiden määrää sekä hakemuksiin liittyviä kommentteja ja

kysymyksiä. Kyseisellä tavalla voi seurata sosiaalisen median toimivuutta rekrytointi-kanavana, sillä se antaa tietoa siitä, kuinka paljon kyseinen työpaikkailmoitus kerää näkyvyyttä osakseen ja ainakin Facebookissa mahdollista nähdä myös työpaikkailmoituksen jakomäärät. Tietysti myös hakemusten lukumäärästä voi päätellä, onko ilmoitus ollut toimiva, mutta jos ilmoitus on ollut näkyvillä monessa kanavassa, ei pystytä erikseen määrittelemään mikä kanava hakemukseen johti.

Tarvittavat toimenpiteet ennen rekrytoinnin aloittamista sosiaalisessa mediassa

Ennen kuin Jämsän kaupunki käynnistää rekrytointia sosiaalisessa mediassa on sen luotava ensin sosiaalisen median rekrytointistrategia, joka sisällyttään kaupungin henkilöstö- ja viestintästrategiaan. Strategiaan sisällytetään tavoite, suunnitelma toteutuksesta (käytettävät kanavat, miten usein ja kuka/ketkä niitä käyttävät), vastuut, mittarit onnistumisen arviointiin sekä budjetointi. Rekrytointiviestinnän tehoa sosiaalisessa mediassa pystytään vielä lisäämään, jos Jämsän kaupungin verkostoa pystyttäisiin rakentamaan kaupungille työskentelevien ihmisten kautta eikä pelkän kaupunkiprofiilin kautta, sillä ihmiset kaupungin takaa kiinnostavat ja herättävät enemmän luottamusta. Strategiaan kuuluu myös selkeä ohjeistus työntekijöille sosiaalisessa mediassa toimimiseen, koska se ennaltaehkäisee ei-toivottua käytöstä sosiaalisessa mediassa ja selventää työntekijöiden asemaa. Tämä ohjeistus Jämsän kaupungilta löytyykin jo, joten sitä on mahdollisuus hyödyntää tämän asian suhteen.

Sosiaalisen rekrytointistrategia lisäksi on muistettava, että uuden toimintatavan käyttöönotto vaatii aina panostusta sekä henkilöresursseja. Lisäksi uusia toimintatapoja muodostaessa ajankohtaiseksi nousee myös muutoksen hallinta ja muutosviestintä, joihin kannattaa panostaa huolellisesti muutoksen läpiviemisessä. Uskoisin, että sosiaalisen median lisääminen Jämsän kaupungin rekrytointikanavaksi lisäisi työpaikkailmoituksien kiinnostavuutta ja näkyvyyttä, työnhakijoiden määrää sekä hyvin hoidettuna parantaisi myös samalla Jämsän kaupungin työnantajakuva. Sosiaalisessa mediassa rekrytointi vaatii oman strategian lisäksi aktiivisuutta, mielenkiintoista ja laadukasta sisältöä, säännöllisyyttä ja yhdenmukaisuutta muiden medioiden tarjoamaan kuvaan.

Kun rekrytointi on saatu liikkeelle Facebookissa, näkisin, että Jämsän kaupungilla on kaikki mahdollisuudet myös LinkedInin hyödyntämiseen. Ensimmäinen vaihe olisi tällöin yritysprofiilin luominen, jonka jälkeen olisi vuorossa kaupungin yleiskuvaukseksi tarkoitetun profiilitekstin luominen. Tässä vaiheessa Jämsän tulisi kannustaa työntekijöitään luomaan, ylläpitämään ja optimoimaan omia sosiaalisen median profiilejaan LinkedInissä, sillä kun henkilö luo profiilin, mainitsee hän lähes poikkeuksetta nykyisen työnantajansa nimen. Tällöin eri tahot voivat olla yhteydessä heihin ja kysyä organisaatioon liittyvistä asioista. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 104, 111–112.)

Kohti sähköistä rekrytointiprosessia

Sosiaalisen median hyödyntämisen lisäksi olisin ehdottanut Jämsän kaupungille kuntien ja kuntayhtymien rekrytoinnin kehittämistä tukemaan kehitetyn sähköisen rekrytointijärjestelmän Kuntarekry.fi käyttöönottamista. Henkilöstöjohtaja Auli Korhosen (Korhonen 2013) haastattelussa kuitenkin selvisi, että Jämsä oli todennut heille sopivammaksi vastaavanlaisen sähköisen rekrytointijärjestelmän, Uranuksen LAURA, joka tulee Jämsän kaupungin käyttöön alkuvuodesta 2014. Korhonen perusteli LAURAN käyttöönottamista sillä, että Jämsän kaupunki koki etenkin sijaisten hallintaosion olevan heille sopivampi kuin mitä se olisi ollut Kuntarekry.fi-ohjelmassa. Uskon, että LAURA tuo mukanaan melko samankaltaiset edut Jämsän kaupungin rekrytointiin kuin mitä Kuntarekry.fi-palvelu olisi tuonut.

Forman, Halosen ja Yli-Suomun (2012, 21) mielestä kuntien olisi kiinnitettävä huomiotaan rekrytointiprosessin kehittämiseen ja rekrytointiviestintään. Rekrytointiprosessin tulisivin olla heidän mukaansa suunnitelmallinen ja sillä olisi varmistettava tarpeen ja osaamisen kohtaaminen. Näkisin, että Uranus LAURA- rekrytointijärjestelmä vastaa hyvin Forman, Halosen ja Yli-Suomun esittämien vaatimuksiin. Sähköinen rekrytointijärjestelmä helpottaa, selkeyttää ja yhdenmukaistaa koko rekrytointiprosessin hallintaa, joka on tällä hetkellä Jämsän kaupungilla melko hajanainen. Laura-rekrytointijärjestelmä sisältää kaikki rekrytoinnin vaiheet: avoimen työpaikkailmoituksen laatimisen ja julkaisemisen, sähköisten hakemusten vastaanottamisen ja käsittelemisen, hakijoille viestimisen hakuprosessin aikana (muun muassa automaattinen kiitosviesti hakemuksen jättämisestä), rekrytoinneista raportoimisen, ilmoittami-

sen valintapäätöksistä sekä arkistoinnin sähköisesti. Lisäksi hakijoiden vertailu on nopeaa ja helppoa järjestelmästä saatavien raporttien avulla. Järjestelmä mahdollistaa myös rekrytointiprosessin jälkeiset tehtävät, kuten sähköisen työ sopimuksen. Ennen ulkoisen rekrytinnin aloittamista on myös helppo tarkistaa, voiko paikan täyttää sisäisesti. (Tuotetietoja n.d.)

Uranuksen avulla Jämsän kaupunki voi toteuttaa rekrytointia sekä vakinaisten ja pitempiaikaisten työntekijöiden että sijaisten osalta. Sijaisrekrytointi tehostaa ja nopeuttaa sijaisuuksien ja lyhytaikaisten keikkatöiden hallintaa. Lisäksi Jämsä pystyy LAURAn välityksellä julkaisemaan työpaikkailmoituksiaan myös muissa kanavissa, esimerkiksi omilla kotisivuilla. (Tuotetietoja n.d.) Lisäksi näkisin hyvänä mahdollisuutena LAURAN yhdistämisen myös Jämsän Facebook-sivuston mahdolliseen avoimet työpaikat-osioon sekä kaupungin kotisivuilla ilmoitettuihin avoimiin työpaikkoihin.

LAURA-järjestelmä mahdollistaa kokonaisuudessaan rekrytinnin helpottumisen ja kustannustehokkuuden ohella, paremman ja houkuttelevamman työnantajakuvan rakentamisen. Uskoisin, että se nähdään nykyaikaisena tapana hoitaa rekrytointia ja samalla se lisää varmasti vuorovaikutusta työnhakijoiden kanssa. Lisäksi LAURAn käyttöönotto tuo huomattavan parannuksen Jämsän kaupungin rekrytinnin tehokkuuden mittaamiseen. Korhonen (2013) kertoi haastattelussa, ettei Jämsän kaupunki mittaa tällä hetkellä lainkaan rekrytointikanaviensa toimivuutta. LAURAN avulla jokin rekrytointiprosessi jää talteen, jolloin niitä voi hyödyntää tilastointiin ja tutkia esimerkiksi työtehtävän hakijamääriä, hakijoiden sukupuoli- ja ikäjakaumaa sekä akateemisesti koulutettujen määrää. (Miten LAURA toimii n.d.)

Työnhakijan näkökulmasta Laura mahdollistaa puolestaan sen, että hakija pystyy hakemaan avoimia työpaikkoja uudelleen kerran täyttämällä hakemuksellaan. Valmista hakemusta on myös mahdollisuus päivittää tarvittaessa. (Miten Laura toimii n.d.) Laura-järjestelmä myös mahdollistaa LinkedIn -profiilitietojen tuonnin hakemuslomakkeelle, joten hakijan on entistä helpompaa hakea työpaikkaa (LAURA ja Fiskarsin rekrytointiviestintä sai kiitosta työnhakublogissa n.d). Palvelun välityksellä hakija pystyy hakemaan avoimina oleviin työpaikkoihin, sijaisuuksiin sekä harjoittelupaikkoihin. Sijaiseksi hyväksytty hakija pystyy myös pitämään omaa kalenteriaan järjes-

telmässä. (Miten Laura toimii n.d.) LAURA-järjestelmän käyttöönotto helpottaa näin ollen myös hakijan roolia, koska se tekee työpaikan hakemisen aiempaa helpommaksi ja vaivattommaksi.

Toivottavasti Uranus Laura-sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto vaikuttaa Jämsän kaupungissa samoin kuin Lapinlahden kunnassa: ”Lapinlahden kunta on saanut täytettyä kaikki virat ja toimet viime vuosina ja jokaiseen hakuun on saatu hyvin ja hyviä hakijoita. Kuntamme asiat ovat ihan eri mallissa kuin monilla muilla vastaavankokoisilla kunnilla.” (Lapinlahti- Miten Uranuksen palvelu toimii kunnan kannalta n.d.)

Jämsän rekrytointimarkkinointi osaksi seudun yhteismarkkinointia

Näkisin myös yhtenä mahdollisuutena Jämsän kaupungin rekrytointikanavien tavoitettavuuden parantamisen Veijosen (2008, 31) ehdottoman idean avulla. Ideassa rekrytointimarkkinointi yhdistetään osaksi seudullista yhteismarkkinointikokonaisuutta. Tämä siksi, että osaavan työvoiman rekrytoiminen on yleensä koko seudun yhteinen ongelma eli se koskettaa niin kuntia kuin yrityksiä. Voimavarojen yhdistäminen ja alueen pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen markkinoinnin tekeminen yhdessä ovatkin osoittautuneet eri tutkimuksissa yhdeksi toimivimmista seutumarkkinointistrategioista, sillä sen avulla välitetään mielikuvaa kunnasta työnantajana. Osaava työntekijä ei tee muuttopäätöstä ainoastaan yksittäisen kunnan työnantajakuvan perusteella, vaan muuttopäätöksen koskiessa koko muuttajan perhettä, mielikuvat arjen vaivattomuudesta alueella ratkaisevat. (Veijonen 2008, 31.) Monet kunnat ovatkin joko yksin tai yhdessä seudun muiden kuntien ja elinkeinoelämän kanssa yhdistäneet voimavaransa työvoiman saatavuushaasteessa. (Olari 2008, 41.)

Tosi asia nimittäin on, että tulevaisuudessa kunnat, jotka keskittyvät vahvuuksiinsa, pärjäävät kovenevassa kilpailussa työntekijöistä paremmin. Markkinoinnissa tarvitaan niin sanottuja keihäänkärkiä, joiksi nostetaan kunnan huipputuotteita ja –kohteita. Lisävahvuuksia tekemiseen on mahdollista luoda verkostomaisella työskentelyllä ja markkinoinnin yhteistyöllä julkisen ja yksityisen sektorin kesken. (Kunta muuttuvassa maailmassa 2008, 16.)

Kehittämissuunnitelman yhteenveto

Opinnäytetyön tuloksien perusteella Jämsän kaupungin olisi ennen varsinaisiin kehittämistoimenpiteisiin ryhtymistä toteuttava kirjallinen rekrytointinkehittämissuunnitelma. Tällä pyrittäisiin hajanaisen rekrytointiprosessiin selventämiseen sekä saataisiin luotua eri toimialoille niiden tarvitsemat toimialakohtaiset ohjeistukset. Lisäksi kunta-alan musta-valkoiset, byrokraattiset ja värittömät työpaikkailmoitukset uudistettaisiin tuomalla ilmoituksiin lisää persoonallisuutta ja mielenkiintoa, syitä, miksi hakija haluaisi hakea tehtävään.

Jämsän kaupungin perinteisten rekrytointikanavien lisäksi siirryttäisiin hyödyntämään sähköistä rekrytointia. Huomio kiinnittyy sosiaaliseen mediaan, jonka luomat mahdollisuudet loisivat lisää näkyvyyttä ja vuorovaikutteisuutta Jämsän rekrytointiin. Alkuun sosiaalisessa mediassa Jämsän kaupunki pääsisi oman Facebook-sivustonsa avulla. Myös vanhanaikaiset paperihakemukset korvattaisiin pääasiassa sähköisellä rekrytointijärjestelmällä, Uranus LAURAlla, jonka monipuoliset käyttömahdollisuudet helpottaisivat ja nopeuttaisivat rekrytointiprosessia niin rekrytoivien esimiesten kuin työnhakijan näkökulmasta. Lisäksi idea, jossa rekrytointimarkkinointi yhdistettäisiin osaksi seudullista yhteismarkkinointia, olisi ajattelemisen arvoinen synnergia etuineen.

Jämsän kaupungin kannattaa myös, edellä mainittujen ehdotusten lisäksi, jatkaa tulevaisuudessa toimivaa yhteistyötä paikkakunnan terveydenhuolto-oppilaitoksen kanssa, sillä kuten Korhonen (2013) haastattelussaan totesi:

Ei ehkä vielä nyt työvoimapulaa, mutta joillakin aloilla/ammateilla on. Lääkäreitä ja sairaanhoitajia vaikea saada nyt, mutta kyllä se varmaan tulee koskemaan muitakin aloja. Meidät on pelastunut terveyden oppilaitos, josta saadaan lähihoitajia. Tuo on se pihvi tässä asiassa.

Lyhyesti sanottuna rekrytointin kehittämissuunnitelma avaisi Jämsän kaupungille mahdollisuudet kehittää rekrytointiprosessin sujuvuutta, rekrytointikanavien tavoitettavuutta sekä se parantaisi samalla Jämsän kaupungin työnantajakuva.

Tutkimuksen tulokset mahdollistavat myös niiden hyödyntämisen yli kuntarajojen, sillä monet kaupungit ja kunnat kokevat tällä hetkellä samankaltaisia ongelmia rekrytoinnissaan kuin Jämsän kaupunki. Opinnäytetyön aihe onkin erittäin ajankohtainen kuntasektorilla ympäri Suomen, sillä rekrytoinnin merkitys kunta-alalla korostuu tulevaisuudessa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Henkilöstöhankinnan rooli on jatkossa entistä tärkeämmässä asemassa kuntien menestymiselle, sillä kilpailu osavasta työvoimasta kiristyy. Tutkimuksen tuloksien avulla kunnat ja kaupungit pystyvät, Jämsän lisäksi, kiinnittämään huomionsa siihen, mihin osatekijöihin olisi syytä panostaa ja mitkä ovat ne mahdollisuudet, joilla rekrytoinnin haasteisiin olisi mahdollista vastata.

Jatkotutkimusaiheet

Mahdolliset tutkimuksen jatkotutkimusaiheet voisivat kohdistua Uranus-järjestelmän ja sosiaalisen median käyttöönoton jälkeen niiden tavoitettavuuden mittaamiseen rekrytointikanavina sekä siihen, kuinka niiden käyttöönotto on sujunut Jämsän kaupungin henkilöstön mielestä. Jatkotutkimusaiheeksi sopisi hyvin myös rekrytoivien henkilöiden osaamiskartoitus, sillä ammattitaitoisen rekrytoinnin turvaamiseksi kyseisen työtehtävän keskittäminen asiantunteville henkilöille takaisi osaamisen säilymisen Jämsän kaupungin työtehtävissä jatkossakin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa esiintyvien virheiden välttämiseksi tutkimuksen luotettavuus pyritään aina todentamaan. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata monilla eri menetelmillä. Yksi menetelmä luotettavuuden mittaamiseen on reliabelius eli tulosten toistettavuus, joka toteutuu, kun tutkimuksen uusiutuessa tutkimustulokset tukevat edellisen tutkimuksen tuloksia, tai jos samaa henkilöä tutkittaessa saadaan eri tutkimuskierroksilla sama tulos. Toinen keino tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen on validius, jolla varmistetaan tutkimuskysymysten vastaavan siihen, mitä niiden oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231.)

Laadullisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja tästä johtuen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa tutkijan tarkalla kuvauksella tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Tutkijan tulisi myös pystyä perustelemaan esitetyt tulkinnat tutkimuksen tuloksista ja tässä hyvänä apukeinona toimii tutkimusselosteiden rikastuttaminen esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla. Tutkimuksen validiutta pystytään myös lisäämään käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232–233.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan riittäväällä aineistolla, sillä sähköisen kyselylomakkeen kysymykset olisi voitu rajata koskemaan pelkästään rekrytoinnissa käytettävien rekrytointikanavien ympärille. Kyselylomakkeeseen on kuitenkin sisällytetty kattavamman aineiston lisäämiseksi kysymyksiä rekrytointiprosessin sisällöstä, sillä rekrytointiprosessin kokonaisuuden hahmottaminen on olennaista niin koko rekrytointiprosessin kuin rekrytointikanavien tavoitettavuuden tehostamisessa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät Jämsän kaupungin esimiehinä ja osana heidän työnkuvaansa kuului rekrytointi. Jämsän kaupungin rekrytoinnista pyrittiin saamaan kattava ja totuudenmukainen kuva ja tämän takia tutkimukseen valittiin nimenomaan rekrytoivia esimiehiä. Tutkimukseen vastaajien avulla pyrittiin löytämään kehittämiskohteita Jämsän kaupungin rekrytoimisprosessissa ja etenkin rekrytointikanavissa, koska rekrytoinnissa onnistumisen merkitys tulee tulevaisuudessa olemaan erittäin tärkeä asia kuntasektorilla.

Kyselyn toteuttaminen sähköisessä muodossa oli toimiva tapa tavoittaa valittu otos, sillä jokainen pystyi vastaamaan kyselyyn omalla työpisteellään ja itselleen sopivimpana ajankohtana. Kyselyyn vastanneiden yksityisyyden avulla pyrittiin varmistamaan kyselyn luotettavuutta jokaisen vastaajan henkilökohtaisen näkemyksen esiintuomiseksi. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös se, että kyselytutkimuksen aineiston tarkastamisen jälkeen tietojen täydentämiseksi on käytetty toisena tutkimusmenetelmänä haastattelua. Tutkimuksen luotettavuutta on tuotu esille myös tarkoilla kuvauksilla ja perusteluilla tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisesta.

Hirsjärven ja Remeksen (2000, 189) mukaan kvalitatiivista aineistoa analysoitaessa lähimmäksi perinteistä reliaabeliuden käsitettä päästään alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Tällöin reliaabelius koskeekin lähinnä tutkijan toimintaa kuin esimerkiksi haastateltavien vastauksia. Toisin sanoen sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi aineistosta on. Reliaabelius koskee muun muassa sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon. Perinteisen validiuden toteuttamisen sijasta Hirsjärvi ja Remes (2000, 189) kertovat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa validointitapana toimii vastaavuuden osoittaminen tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä. Tutkimustulosten on näin ollen noustava aineistosta eikä tutkijan omista käsityksistä.

Tutkija on tässä tutkimuksessa perustanut tulkintansa koko aineistoa pohjana käyttäen ja varmistanut tutkijan omien mielipiteiden erotettavuuden tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen tulosten analyysin arvioitavuuden selventämiseksi tutkija on käyttänyt tulosten esittämiseen tekstin lisäksi taulukoita, jotka helpottavat lukijaa tutkijan päättelyjen seuraamisessa. Näiden asioiden huomioon ottamisen lisäksi tutkimuksen tulokset on analysointivaiheen jälkeen selitetty ja tulkittu, sillä pelkkä tulosten analysointi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia. Tutkija onkin laatinut tuloksista synthesejä, jotka kokoavat yhteen tutkimuksen tulosten pääasiat ja antavat lisäksi vastaukset tutkimuksen alussa asetettuihin ongelmiin.

Tutkimuksessa on huomioitu myös tutkimuksen eettisyys, sillä vastaajien henkilöllisyys ei ilmene kyselyn tutkimustuloksista. Tutkimustulosten luotettavuus ja totuudenmukaisuus varmistettiin sillä, että tutkimustulokset analysoi Jämsän kaupungin ulkopuolinen henkilö. Tutkija uskoo myös tutkimuksen reliabiliteettisuuden toteen näyttämiseen, sillä uusittaessa tutkimus lyhyen ajan sisällä tulokset olisivat samanlaiset.

Tutkijan mielestä tutkimuksen luotettavuutta olisi kyetty parantamaan suuremmalla vastaajamäärällä. Rekrytointiprosessi-kysely lähetettiin 130 Jämsän kaupungin rekrytoivalle esimiehelle, joista 36 (28 %) vastasi kyselyyn. Kyselyn oli lisäksi avannut, mutta jättänyt vastaamatta 31 esimiestä. Parhaiten edustettuna kyselyssä olivat sosiaali- ja terveystoimen sekä sivistystoimen esimiehet, joten näiden kahden toimialan vas-

tauksista voidaan tutkijan mukaan päätellä hyvin tämän hetkinen toimialalla vallitseva rekrytointitilanne. Muiden toimialojen kohdalla tutkija uskoo vastausten olevan suuntaa-antavia pienen vastaajajoukon vuoksi.

Tutkija uskoo vähäisen vastausprosentin johtuvan pääasiassa kyselyn sisältämisestä monista avoimista kysymyksistä, jotka vastaaja on mahdollisesti kokenut liian työläiksi ja aikaavieväiksi vastata. Kyselyn ajankohta olisi myös voinut olla parempi, sillä ajankohta oli Jämsän kaupungin esimiehillä hyvin kiireistä aikaa. Tutkija uskookin kyselyn ajankohdan pienentäneen kyselyyn osallistuneiden esimiesten määrää. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt myös avoimien kysymysten pelkkien viivallisten vastausten pienempi lukumäärä, sillä osassa kysymyksissä viivallisia vastauksia ilmeni monia. Tutkija tekikin päätöksen olla käyttämättä avoimien kysymysten pelkkiä viivallisia vastauksia tutkimustulostensa analysoinnissa, sillä vastaajien pelkistä viivallisista vastauksista ei voi päätellä vastanneen varmasti tarkoittaneen tukitarpeen tarpeettomuutta. Tutkija käytti näistä vastauksista nimeä tyhjä vastaus tutkimustuloksia analysoidessaan. Tutkija uskoo, että samat syyt, joiden vuoksi osa esimiehistä jätti vastaamatta kyselyyn, pätevät myös näiden niin sanottujen tyhjien vastausten kohdalla.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi myös parantanut kyselylomakkeen kysymyksen, jossa kysyttiin millaisia rekrytointikanavia olet käyttänyt, parempi muotoilu. Kysymyksessä pystyi valitsemaan valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista vastaajan käyttämät rekrytointikanavat. Vastausvaihtoehdoissa oli vastaajien vastausten perusteella kolme sähköistä rekrytointikanavaa tarkoittavaa vaihtoehtoa: sähköiset rekrytointikanavat, sosiaalinen media ja työvoimatoimisto. Monet vastaajat valitsivat vaihtoehdon sähköiset rekrytointikanavat ja olivat tarkentaneet vastaustaan kirjoittamalla mol.fi, joka tarkoittaa samaa kuin työvoimatoimisto. Valmiiksi vastausvaihtoehdoksi olisi voinut kysymyksen selkeyttämiseksi laittaa sähköisen rekrytointikanavan, jota vastaajat olisivat voineet täydentää kertomalla vaihtoehdon alapuolelle, mitä sähköisiä rekrytointikanavia he ovat käyttäneet.

Haastattelun osalta laatua tulisi tarkkailla jatkuvasti tutkimuksen eri vaiheissa. Haastattelun tuottaman aineiston laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen laatimalla hyvä haastattelurunko. Lisäksi laadukkuuden parantamisen eduksi on se, että mieti-

tään ennalta mitä teemoja haastattelulla halutaan syventää. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184.) Tutkijan haastattelun laadukkuus varmistettiin suunnittelemalla hyvä haastattelurunko kyselylomakkeiden vastauksista selvyttä vaativiin teemoihin. Haastattelun avulla pyrittiin saamaan syvempää tietoa Jämsän kaupungin nykyisestä rekrytoinnista sekä sen tulevaisuuden mahdollisuuksista.

Haastatteluvaiheen aikana laatua on mahdollista parantaa huolehtimalla teknisen välineistön kunnossapidosta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184). Tutkija varmisti tämän pitämällä koko haastattelun ajan haastattelurungon esillä sekä varmisti ennen puhe-
lin haastattelua, että nauhoitustoiminta toimii. Aineiston käsittelyssä laatua parantaa se, että haastattelu litteroidaan mahdollisemman pian, etenkin jos tutkija hoitaa sekä haastattelun että litteroinnin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185). Tutkija litteroikin haastattelun muutama tunti haastatteluun jälkeen ja apuna tässä toimi myös haastattelun aikana tehtyjen pääteemojen muistiinkirjaus.

Lähteet

Alanko, H., Artte, U., Huhtala, H., Karonen, P., Koskiniemi, T., Kosunen, R., Lindén, T., Luhtala, R., Nissinen, V., Nordlund, A., Simell, T., Sukuvaara, H. & Väyrynen, P. 2010. Sosiaalisen median sanasto. Helsinki: Sanastokeskus TSK ry.

Björn, A. 2013. Tampereen kaupungin rekrytointipalvelujen palveluvastaava. Haastattelu 10.12.2013.

Brännare, S. & Hirvonen, A. 2013. Suomalaiset ovat rynnineet Twitteriin- 500 000 meni jo rikki. Viitattu 25.9.2013.

[Http://yle.fi/uutiset/suomalaiset_ovat_rynnineet_twitteriin_-_500_000_meni_jo_rikki/6828038?ref=leiki-uutiset](http://yle.fi/uutiset/suomalaiset_ovat_rynnineet_twitteriin_-_500_000_meni_jo_rikki/6828038?ref=leiki-uutiset).

Cappelli, P. 2001. Making the Most of On-Line recruiting. Harvard Business Review 79, 3.

Espoo. 2013. Espoon kaupungin Facebook-sivusto. Viitattu 10.12.2013.

<https://www.facebook.com/espoonkaupunki>.

Facebook yrityksen markkinoinnissa. N.d. Viitattu 17.9.2013. <http://alan.fi/facebook-yrityksen-markkinoinnissa/>.

Finland LinkedIn Statistics. N.d. Viitattu 25.9.2013.

<http://www.socialbakers.com/countries/linkedin-country-detail/finland>.

Forma, P., Halonen, J., Pakarinen, T. & Yli-Suomu, R-M. 2012. Kunnissa tarvitaan osajia. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Porvoo: SLY-Kirjapaino Oy.

Forma, P. & Mattila, J. 2011. Kunta-alan ikärakenne johtaa nopeaan eläkepoistumaan. Teoksessa Kuntaliiton rakennemuutoskatsaus. Toim. Halonen, A. Helsinki: Miktor Oy, 70. Viitattu 27.8.2013.

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2011/12/Rakennemuutoskatsaus/rakennemuutoskatsaus.pdf>.

Gruber, A-M. 2008. Kuntatyönantajan on osattava kirkastaa kuvaansa. Kuntalehti, 26–27.

Hagerlund, T. & Luomanpää, K. 2013. Kuntien verkkoviestintä ja sosiaalisen median käyttö-kysely 2013. Viitattu 20.9.2013.

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2013/03/20130320verkkoja-so-me/Kuntien%20verkkoviestinn%C3%A4n%20ja%20sosiaalisen%20median%20kysely%202013.pdf>.

Hakola, E. 2012. Työntekijä: Näin sinut löydetään sosiaalisessa mediassa. Viitattu 25.9.2013.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/tyontekija+nain+sinut+loydetaan+sosiaalisessa+mediassa/a2088582>.

Hannula, A., Järvinen, S., Leivonen, L., Morad, L. & Nikkilä, A. 2012. Sosiaalisen median ABC Työsuhteet. Viitattu 2.10.2013.

http://oikotie.fi/sites/all/files/Sosiaalisen_median_ABC_-_tyosuhteet_Oikotie_Tyopaikat_ja_Aldea.pdf.

Heinonen, J. 2008. Luotettava ja vetovoimainen kuntatyönantajamaine-utopiaa vai realismia? Teoksessa Kunnan työnantajakuva- päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö- ratkaisun avaimet. Toim. Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 9.9.2013.

http://shop.kunnat.net/product_details_old.php?p=245

Helsinkirekry. N.d. Helsinkirekry Facebook-sivusto. Viitattu 10.12.2013.

<https://www.facebook.com/Helsinkirekry>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15–17.p., uud.p. Helsinki: Tammi.

Jalonen, M. 2008. Työnantajakuva on osa kuntakuva. Teoksessa Kunnan työnantajakuva- päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö- ratkaisun avaimet.

Toim. Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 9.9.2013. http://shop.kunnat.net/product_details_old.php?p=245

Joka viides työskentelee kunta-alalla. N.d. Kuntatyönantajat.fi-sivustolla. 24.8.2013.

Viitattu 30.7.2013. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kuntatyönantajana/henkilosto/Sivut/default.aspx>.

Jue, A.L., Marr, J.A. & Kassotakis, M.E. 2010. Social media at work: How networking tools propel organizational performance. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY pro.

Juslen, J. P.2011. Nettimarkkinoinnin karttakirja. Helsinki: Tietosykli Oy.

Juslen, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum.

Jämsän kaupunki-city of Jämsä. N.d. Jämsän kaupungin Facebook-sivusto. Viitattu 10.12.2013. <http://www.facebook.com/jamsankaupunki?fref=ts>.

Jämsän kaupunki. 2013. Henkilöstökertomus v.2012.

Jämsän kaupunki. 2012. Jämsän kaupungin palvelustrategia.

Kananen, J. & Pyykkönen, R. P. 2012. Digimarkkinoinnin ja sosiaalisen median opas. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.

Kananen, U., Konsti-Laakso, S., Metsäranta, S., Ojakangas, T., Reiniharju, I. & Wuori, T. 2011. Lahden kaupungin sosiaalisen median ohje. Viitattu 19.11.2013.
<http://lahdensomeohje.pbworks.com/w/page/31631750/LAHDEN-KAUPUNGIN-SOSIAALISEN-MEDIAN-OHJE#AOhjeistuksentavoitteetjakeskeisimm%C3%A4tk%C3%A4sitteet>.

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and the opportunities of Social Media. Business Horizons 53, 59-68. Viitattu 1.10.2013.
[Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681309001232](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681309001232).

Karjalainen, H. 2013. Sähköinen asiointi käyttöön Jämsässä. Keskisuomalainen 5.9.2013, 8.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Keva. 2012. Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2009. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Kohdistettu suorahaku. N.d. Viitattu 30.8.2013.
<http://www.proselectum.fi/kohdistettu-suorahaku>.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta- rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Juvenes Print.

Koponen, E-L. 2013. Työvoiman hankinta toimipaikoissa 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 30.8.2013.
http://www.tem.fi/files/36670/Tyovoiman_hankinta_toimipaikoissa_2012.pdf.

Korhonen, A. 2013. Jämsän kaupungin henkilöstöjohtaja. Haastattelu 26.11.2013.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Jyväskylä: Kopi-Jyvä Oy.

Kortesuo, K. & Kurvinen, J. 2011. Blogimarkkinointi. Blogilla mainetta ja mammonaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kunnat ovat hyviä työnantajia. N.d. Kuntatyönantajat.fi-sivustolla 8.1.2013. Viitattu 30.7.2013. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/kunta-tyonantajana/Sivut/default.aspx>.

Kunnissa tehdään töitä yli 7000 nimikkeellä. N.d. Kuntatyönantajat.fi-sivustolla. Viitattu 30.7.2013. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/ammattit/Sivut/default.aspx>.

Kunnissa työskennellään virka- ja työsuhteissa. N.d. Kuntatyönantajat.fi-sivustolla. Viitattu 21.8.2013. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/esimiehille/virka-ja-tyosuhde/Sivut/default.aspx>.

Kunta-alan monipuoliset työnantajat. N.d. Kuntarekry.fi-sivustolla. Viitattu 27.8.2013. <http://www.kuntarekry.fi/TyotaKunta-alalta/TutustuTyönantajiin/Sivut/Default.aspx>.

Kunta-alan rekrytoinnissa on erityispiirteitä. N.d. Kuntarekry.fi-sivustolla. Viitattu 25.8.2013. <http://www.kuntarekry.fi/ApuTyohakuun/tayttolupamenettely/Sivut/Default.aspx>.

Kuntainfo. N.d. Jämsän kaupungin kotisivustolla. Viitattu 30.7.2013. <http://www.jamsa.fi/fi/kuntainfo>.

Kuntalaki, hallintolaki ja laki sähköisestä asioinnista. 2009. Suomen kuntaliitto. 6. uud. p. Helsinki: Hakapaino.

Kunta muuttuvassa maailmassa. 2008. Toim. M. Ruohomaa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

KT Kuntatyönantajat. 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi- suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kysely: Puolet firmoista rekrytoi Facebookista ja LinkedInistä. N.d. Viitattu 2.10.2013. <http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2011/06/16/kysely-puolet-firmoista-rekrytoi-facebookista-ja-linkedinista/20118526/66>.

Käynnissä on asiakkaiden muuttoliike. N.d. Markkinointia.fi-sivustolla. Viitattu 17.9.2013. <http://www.markkinointia.fi/markkinointi-20/markkinoijan-haasteet/asiakkaiden-muuttoliike.html>.

Lapinlahti - Miten Uranuksen palvelu toimii kunnan kannalta. N.d. Uranus.fi-sivustolla. Viitattu 28.11.2013. <http://laura.fi/lapinlahti-miten-uranuksen-palvelu-toimii-kunnan-kannalta/>.

LAURA ja Fiskarsin rekrytointiviestintä sai kiitosta työnhakublogissa. N.d. Viitattu 28.11.2013. <http://laura.fi/laura-ja-fiskarsin-rekrytointiviestinta-sai-kiitosta-työnhakublogissa/>.

Lee, I. 2005. The Evalution of E-Recruiting: A content Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. Journal of Electronic Commerce in Organizations, 3(3), 57–68.

Leivo, P. 2010. Työnantajakuva on väliä. Viitattu 8.3.2013. <http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2008/1/Sivut/Ty%C3%B6nantajakuva-a-on-v%C3%A4li%C3%A4.aspx>.

Leponiemi, T., Soininen, J. & Wasenius, R. 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Levanto, S. 2007. Sähköistä kauppaa työstä ja sen tekijöistä. Viitattu 21.8.2013. [Http://www.digitoday.fi/mielipide/2007/01/26/sahkoista-kauppaa-tyosta-ja-sen-tekijoista/20072203/66](http://www.digitoday.fi/mielipide/2007/01/26/sahkoista-kauppaa-tyosta-ja-sen-tekijoista/20072203/66).

Luotola, A. 2013. Lahden henkilöstöasiantuntija. Haastattelu 11.12.2013.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy.

Mikä on YouTube. N.d. Viitattu 17.9.2013.
[Http://www.webopas.net/mika_youtube.html](http://www.webopas.net/mika_youtube.html).

Miten LAURA toimii. N.d. Viitattu 28.11.2013. [Http://laura.fi/wp-content/uploads/video/](http://laura.fi/wp-content/uploads/video/).

Millainen ilmoitus, sellainen työnantaja! N.d. Kuntarekry.fi-sivustolla. Viitattu 10.12.2013.
[Http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/Ajankohtaista/Arkisto/Sivut/millainen-ilmoitus-sellainen-tyonantaja.aspx](http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/Ajankohtaista/Arkisto/Sivut/millainen-ilmoitus-sellainen-tyonantaja.aspx).

Nurminen, T. 2008. Päijät-Hämeessä yhteistyötä henkilöstöhankinnassa. Teoksessa Kunnan työnantajakuva- päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö- ratkaisun avaimet. Toim. Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. Helsinki: Star-Offset Oy. Viitattu 9.9.2013.
[Http://shop.kunnat.net/product_details_old.php?p=245](http://shop.kunnat.net/product_details_old.php?p=245).

Olari, M. 2008. Kotkan-Haminan seudun Ulos purkista-kampanja toi tuloksia. Teoksessa Kunnan työnantajakuva- päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö- ratkaisun avaimet. Toim. Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. Helsinki: Star-Offset Oy. Viitattu 9.9.2013.
[Http://shop.kunnat.net/product_details_old.php?p=245](http://shop.kunnat.net/product_details_old.php?p=245).

Pinterest. N.d. Viitattu 25.9.2013. [Http://fi.wikipedia.org/wiki/Pinterest](http://fi.wikipedia.org/wiki/Pinterest).

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell.

Pöyri, M. 2011. Sosiaalinen media rekrytoinnissa. Viitattu 25.9.2013.
[Http://www.jobijobi.fi/~petervirtanen/anki/img/julkaisu.pdf](http://www.jobijobi.fi/~petervirtanen/anki/img/julkaisu.pdf).

Qualman, E. 2010. Social Media Pros and Cons. Viitattu 1.10.2013.
[Http://www.clickz.com/clickz/column/1900169/14-social-media-pros-cons](http://www.clickz.com/clickz/column/1900169/14-social-media-pros-cons).

Rainio, P. 2003. Kuntatyö 2010. Rekrytointiopas kunta-alalle. Suomen kuntaliitto.

Salmenkivi, S. & Nyman, N. P. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi. Helsinki: Talentum.

Sandström, T. 2013. Työhaun tulevaisuus on sähköinen 27.5.2013. Seure 2/2013, 4-5.

Sosiaalinen media. N.d. Jämsän kaupungin sivustolla. Viitattu 30.7.2013.
[Http://www.jamsa.fi/fi/viestinta/sosiaalinen-media](http://www.jamsa.fi/fi/viestinta/sosiaalinen-media).

Sosiaalinen media työhaussa. N.d. Viitattu 26.9.2013.
[Http://justrecruitme.com/en/jobseeker-guide/sosiaalinen-media](http://justrecruitme.com/en/jobseeker-guide/sosiaalinen-media).

Sosiaalisen median ohje. 2012. Jämsän kaupungin ohjeistus työntekijöilleen.

Takala, J. 2013. Espoon kaupungin rekrytointipäällikkö. Haastattelu 2.12.2013.

Tampereen kaupunki. N.d. Tampereen kaupungin Facebook-sivusto. Viitattu 10.12.2013. <https://www.facebook.com/tampereenkaupunki>.

Terveyskeskuslääkärinä Espoossa. N.d. Viitattu 11.12.2013.
[Http://www.youtube.com/watch?v=weVRef6B1nk](http://www.youtube.com/watch?v=weVRef6B1nk).

Tietokantahaku. N.d. Viitattu 30.8.2013. [Http://www.proselectum.fi/tietokantahaku](http://www.proselectum.fi/tietokantahaku).

Tilastotietoa. N.d. Jämsän kaupungin kotisivustolla. Viitattu 30.7.2013.
[Http://www.jamsa.fi/fi/tilastotietoa](http://www.jamsa.fi/fi/tilastotietoa).

Toivanen, M. 2006. Sähköisten asiointipalvelujen kehittäminen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print.

Tossavainen, T. 2012. Facebook ja verkkoyhteisöllisyyden tulevaisuus. Viitattu 20.9.2013.
[Http://www.verkkohaltuun.fi/vinkkejä_ja_valineita/mediamatka/facebook_ja_yhteisöllisyyden_tulevaisuus](http://www.verkkohaltuun.fi/vinkkejä_ja_valineita/mediamatka/facebook_ja_yhteisöllisyyden_tulevaisuus).

Tulensalo, H. 2013. Helsingin kaupungin henkilöstöjohtaja. Haastattelu 5.12.2013.

Tuotetietoja. N.d. Uranus.fi-sivustolla. Viitattu 28.11.2013.
[Http://laura.fi/tuotetietoja/](http://laura.fi/tuotetietoja/).

Tuulos-Vihriälä, T. 2006. Sähköiseen työhakemukseen kannattaa panostaa. Teekkarin työkirja 2006, 6-7.

Työnhakijan googlettaminen on laitonta, mutta näin Googlea voi hyödyntää. N.d. Viitattu 2.10.2013.
[Http://www.talouselama.fi/uutiset/tyonhakijan+googlettaminen+on+laitonta+mutta+nain+googlea+voi+hyodyntaa/a2003343](http://www.talouselama.fi/uutiset/tyonhakijan+googlettaminen+on+laitonta+mutta+nain+googlea+voi+hyodyntaa/a2003343).

Työnhaku siirtyy sosiaaliseen mediaan. N.d. Viitattu 2.10.2013.

<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Ty%C3%B6nhaku+siirtyy+sosiaaliseen+mediaan/1135268605055>.

Töihin kunnissa on monta väylää. N.d. Kuntarekry.fi-sivustolla. Viitattu 25.8.2013.

<http://www.kuntarekry.fi/ApuuTyohakuun/vaylatkuntatoihin/Sivut/Default.aspx>.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Veijonen, K. 2008. Onnistunut rekrytointimarkkinointi-avain osaajien tulokselliseen rekrytointiin. Teoksessa Kunnan työnantajakuva- päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö- ratkaisun avaimet. Toim. Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkina- laitos & Kuntien eläkevakuutus. Helsinki: Star-Offset Oy. Viitattu 9.9.2013.

http://shop.kunnat.net/product_details_old.php?p=245.

Veikkolainen, S. 2012. Rekrytointi on tarina (Pinterest rekrytoinnissa). Viitattu

26.9.2013. <http://sariveikkolainen.com/2012/12/11/rekrytointi-on-tarina-pinterest-rekrytoinnissa/>.

Vilmilä, M. 2011. Brändi ja rekrytointi digitaalisessa maailmassa – Sosiaalinen media HR – työkaluna. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Viitattu 2.10.2013.

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/72596/Merja_Vilmil%C3%A4_gradu.pdf?sequence=1.

Voutilainen, T. 2013. Kuntien sähköinen hallinto. Lainsäädäntöselvitys kuntien sähköisen hallinnon kehittämisestä osana kuntalain uudistamista. Versio 1.0H, 16.1.2013. Viitattu 10.9.2013.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20130131ToimiVo/Kuntien_saehkoeinen_hallinto_v_1_0.pdf.

Vuorovaikutteisuus lisääntynyt kuntien verkkoviestinnässä. 2013. Viitattu 20.9.2013.

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2013/03/Sivut/vuorovaikutteisuus-lisaantynyt-kuntien-verkkoviestinnassa.aspx>.

Yleisimmät ammattinimikkeet. N.d. Kuntatyönantajat.fi-sivustolla. Viitattu 30.7.2013.

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/yleisimmat-ammattinimikkeet/Sivut/default.aspx>.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

17.3.1995/365 Kuntalaki. N.d. 6 luku. Henkilöstö 44§. Kunnan henkilöstö. Viitattu

25.8.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>.

Liitteet

Liite 1. Rekrytointiprosessi-kysely

Rekrytointiprosessi

1. Toimiala, jota edustat *

- ☐ Yleishallinto
☐ Sosiaali- ja terveystoimi
☐ Sivistystoimi
☐ Yhdyskuntatoimi
☐ Liikelaitos

2. Millaista henkilöstöä rekrytoit? (Kuvaile tehtävänimikkeitä)

3. Millaista rekrytointikanavia olet käyttänyt

- ☐ lahti-ilmoittelu (luettele alle, missä sanoma- ja ammattilehdissä rekrytointi-ilmoituksia on ollut)
☐ omat kotisivut
☐ sisäinen rekrytointi (intra)
☐ sähköiset rekrytointikanavat (luettele, mitä sähköisiä kanavia olet käyttänyt)
☐ sosiaalinen media (Facebook.com, LinkedIn.com)
☐ oppilaitosten rekrytointipalvelut (mitkä oppilaitokset)
☐ työvoimatoimisto
☐ henkilökohtaiset verkostot
☐ muut, mitä (esim. messut, oppilaitosyhtisiöt)

4. Millaista tukea tarvitsisit rekrytointi-ilmoittelussa?

5. Millaista tukea tarvitsisit hakemusten käsittelyyn?

6. Millaista tukea tarvitsisit haastattelutilanteeseen?

7. Millaista tukea tarvitsisit päätöksentekoon?

8. Mihin suuntaan rekrytointikanavia tulisi mielestäsi jatkossa kehittää?

9. Millaista henkilöstöä on ollut vaikea saada?

10. Mitkä ovat mielestäsi vaikeimmat asioita rekrytoinnissa?

Lähetä

*Asiusten lähettämisen jälkeen kyselyyn ei voi enää palata.

Liite 2. Tuen tarve rekrytointi-ilmoittelussa

En koe olevani tuentarpeessa (8)

- Olen jo saanut tarvitsemani tuen (2)
- Rekrytointi tapahtuu keskitetysti sihteerien kautta, en tarvitse tällä hetkellä lisäapua (1)
- Tähän tarpeeseen nykyiset keinot ovat riittäviä ja toimivat hyvin (3)
- En tarvitse tukea (2)

Rekrytointi-ilmoitusten laatiminen (8)

- Houkuttelevan ilmoituksen laadinta/valmistelu, editointi, mitä ilmoitukseen kannattaa ylipäättään laittaa (5)
- Apuja tarvitaan ilmoitusten ulkoasuun ja tekniikkaan, sitä saatu hyvin jo nyt verkkotiedottajalta (1)
- Olisi kiva saada uusi ilmoitus ja saada siihen parempi kuva/väri (1)
- Ilmoituksen pitäisi saada Jämsän kaupunki työnantajana näyttämään houkuttelevalta (1)

Rekrytointikanavien valinta (3)

- Eri kanavista tietoa ja miten niitä käytetään (2)
- Kanavat? Ilmoitusten näkyvyys? Yhtään sote-ilmoitusta en ole nähnyt niillä kanavilla, joissa viikoittain itse seuraan ilmoituksia! (1)

Työtehtävien vaatimusten määrittely (2)

- tehtävän hoitoon liittyvien vaatimusten määrittely (1)
- Kelpoisuusehdot (1)

Parannusehdotukset rekrytointi-ilmoitteluun liittyen (4)

- Lehti-ilmoitukset kalliita, toiset yksiköt jakamaan kustannuksia eli yhteinen ilmoitus (1)
- Yhteistyötä soten muiden yksiköiden kanssa (1)

- Mielestäni paras vaihtoehto olisi, että olisi erillinen henkilö kaikkien käytössä, joka laatisi viralliset ilmoitukset. Esimiehet toimittaisivat materiaalin ja oman näkemyksensä hänelle. Esimies kuitenkin yleensä tietää, miten laajaa ilmoittelua tarvitaan (1)
- Tietoa ns. marssijärjestyksestä, kuinka rekrytointi etenee (1)

Liite 3. Tuen tarve hakemusten käsittelyssä

Hakemuksien vertailu 4

- vertailukaavake (1)
- Hakijoiden pisteyttämisen tms. tulisi olla yksiselitteistä (1)
- Hakemuskäsittelyn yksinkertaistaminen erityisesti työkokemuksen ja koulutuksen arvioinnin osalta. Varmuus siitä, että menettelytavat ovat kaupungissa yhteneväiset (1)
- Miten todellinen osaaminen löytyy? (1)

”Yhteenvedot hakijoista ovat aika työläitä laatia” 3

- Yhteenvetoluettelointi (2)
- Voisi olla sähköiset hakulomakkeet, joista saisi nuo yhteenvedot suoraan (1)

Muut tuentarpeet 3

- Miten saisin esille jo ilmoitusta suunnitellessa hakemuksiin persoonallisuutta, erityisosaamista, etteivät hakemukset ole vain vaatimusten toistoa (1)
- Kaikenlaista, esim. kriteerien asettelusta tms. (1)
- Valintatilanteissa läsnä useampi henkilö (0 johtoryhmästä) (1)

”Pärjään kyllä itsekseni” 10

- Hakemuksia niin vähän, että hoituvat yksin (1)
- Oman esimiehen kanssa hakemukset käydään läpi, samoin henkilöstön. Tuki on riittävää. (1)
- Varsinaisia rekrytointeja (sisäiset haut), missä on käsitelty hakemuksia, on ollut vähän. Mielestäni hakemusten käsittely ja vertailu eivät ole näin ollen kovin työllistävä prosessi. (1)
- En tarvitse tukea (7)

Liite 4. Tuen tarve haastattelutilanteessa

Valmis haastattelurunko (6)

- Peruskysymyspatteristo (2)
- Erilaisia haastattelupatteristoja (1)
- Ehkä kaupungilla voisi olla ns. ohjeellinen haastattelurunko (sotella oma), jota voisi käyttää tarvittaessa. Mutta tarpeet eri yksiköissä niin erilaiset, joten tiukkaa yhtenäistä sapluunaa en toivoisi kaupungille (1)
- Kaupungin ja toimialan yhtenäistä suunnitelmaa ja linjausta (1)
- Tiivistäminen: millä ydinkysymyksillä selvittää (1)

Tukea haastattelutilanteessa (4)

- Olisi hyvä olla aivan ulkopuolinen henkilö mukana, jotta kaikki hakijat olisivat samalla viivalla. Joskus olen havainnut, että ennakkoasenteet painottuvat ehkä liikaa (2)
- Työn sisällön tunteva henkilö pitää olla yhtenä haastattelijana (1)
- Ehkä toinen henkilö olisi hyvä olla haastattelussa mukana, toisinaan on niin ollutkin (1)

Muut tuentarpeet (2)

- Mahdollisuus reflektoida jonkun kanssa hakijan antamasta mielikuvasta ja soveltuvuudesta tehtävän hoitoon (1)
- Napakan ja tietoa antavan haastattelun periaatteet (1)

Ei tarvetta tuelle (9)

- Osastonhoitajan tuki riittää (1)
- Haastattelut hoidettu isommalla porukalla, menneet ihan ok (1)
- Aika hyvin toimii nykyisellään (1)
- On pitkä rutiini- eikä ole erikoisimmin tukitarvetta (1)
- Haastattelutilanteita varten meillä on ollut etukäteen laadittu kysymysrunko ja vakinaisiin toimiin rekrytoitaessa miellä on haastattelutilanteissa aina mukana myös liikelaitosjohtaja. Varsinaisesti en ole missään vaiheessa kokenut

tarvitsemani tukea haastattelutilanteisiin, mutta en ole kyllä asiaa koskaan tältä kantilta pohtinutkaan...(1)

- Pärjään itsekseni/en tarvitse tukea (4)

Liite 5. Tuen tarve päätöksenteossa

Tietopohja päätöksen perustelulle (6)

- Perusteet päätöksenteolle/valinnalle, jos tasaväkisiä hakijoita, pykälät, mihin voi vedota (3)
- Päätöksenteon laki-, asetusperustan pääkohdat, mitä otettava huomioon (1)
- Mitkä asiat ovat päätöksenteossa vartenotettavia, onko jotain uutta, ettei tuijoteta perinteisiin asioihin (1)
- Ketjutettu ei ole aina paras, joten tukea tähän päätökseen tarvittaisiin, millä perusteilla voidaan ohittaa ketjutettu työntekijä, koska myös uutta osaamista tarvitaan (1)

Tuentarve muilta henkilöiltä (3)

- Mikäli hakemukset/hakijat voidaan pisteyttää objektiivisesti ja haastattelun jälkeen on mahdollista reflektoida jonkun kanssa, päätös syntyy kyllä (1)
- Osastonhoitaja (1)
- Haastattelun pohjalta yhteinen keskustelu, jonka pohjalta päätös syntyy (1)

Muunlaisen tuen tarve (2)

- Selkeät ohjeet henkilöstöhallinnosta ja palkkahallinnosta (1)
- Lähinnä lupaa, jotta yleensä saamme rekrytoida, muutoin päätöksenteko ok (1)

Ei tarvetta tuelle (8)

- Hoituu ok/ en tarvitse erityistä tukea (4)
- Vielä ei ole tullut tilannetta, jossa olisi ollut hankalaa (1)
- Nykyinen käytäntö hyvä. Teen itsenäiset päätökset, mutta keskustelen aina esimieheni kanssa ennen lopullisia päätöksiä. Tunnustelen työyhteisön ajatuksia ja toiveita uudelle työntekijälle. Eli hieman negatiivisenkin sävyn saanut sanonta eli valittiin sopivin ja pätevin, niin mielestäni on hyvä juttu (1)
- Ei tarpeen kesänuorten kohdalla tehdä muutoksia (1)

- Rekrytointiin liittyvä varsinainen päätöksenteko (siis vakinaisen henkilöstön osalta) kuuluu liikelaitosjohtajalle, oma roolini näissä tilanteissa on lähinnä esitysten tekeminen. Mielestäni ongelmia ei ole ollut (1)

Liite 6. Rekrytointikanavien tulevaisuuden suunnat

Sähköinen maailma on se juttu” (10)

- Enemmän sähköiseen muotoon (4)
- Sähköinen kanava, tiedot olisi saatavilla järjestelmästä (1)
- Toimiva sähköinen rekrytointi (1)
- Myös sote-puolella pitäisi ryhtyä käyttämään somea hyväksi (1)
- Sosiaalinen media on yhä tärkeämpi. Hoitohenkilökunnalla on vara valita työpaikkansa, joten kaupungin henkilöstöpolitiikalla on iso rooli, koska tieto leviää esim. Facebookin kautta (1)
- Sosiaalisen mediaan (1)
- Verkko (1)

Sijaisten/lyhytaikaisten työntekijöiden helpompi rekrytointi (3)

- Koulujen yhteinen sijaisrekisteri (sähköinen ja ajantasainen) olisi hyvä (1)
- Yksi ohjelma, jolla haetaan sijaisia ja heti näkee ketkä käytettävissä (1)
- Mikäli joskus olisi rahaa, niin automaattinen tekstiviestinvälitys lyhytaikaisessa rekrytoinnissa olisi helpottava tekijä. Mutta tietysti pitäisi saada riittävästi henkilöitä listalle, jotta olisi tehokas (1)

Rekrytointikäytäntöjen muuttaminen (2)

- Työntekijöiden haku keskitetysti yhden henkilön kautta, ettei jokainen esimies puuhastele asian parissa itsekseen (1)
- Selvät ohjeistukset, milloin sisäinen haku ja kuinka pitkäksi aikaa, milloin ulkoinen haku, milloin lehti-ilmoitus jne. Kuka ilmoituksen laittaa missäkin tapauksessa (1)

Enemmän yhteistyötä eri osapuolien kanssa (2)

- Kaupungin ja toimialan yhteistä suunnitelmaa ja linjausta (1)
- Yliopistot, oppilaitokset ja työnantajajamien nostaminen (1)

Muut toivotut kehittämissuunnat (3)

- Ongelmana eivät ole rekrytointikanavat ja päätäntä, vaan rahatilanne (1)
- Työnhakijoiden kannalta helppoihin, tosin nykyuoriso osaa kanavat, mutta me varttuneemmat rekrytoijat tarvitsemme apua kanavien hyödyntämiseen (1)
- Kaikkia jo olemassa olevia kanavia, jotta tietoa saisi laajasti (1)

Ei tarvetta kehittämiselle (8)

- Nykyiset kanavat ovat jo kattavia/toimivia (6)
- Toistaiseksi hyviä hakijoita on riittänyt (1)
- En osaa sanoa (1)

Liite 7. Haastavat rekrytoitavat ammatit

Yleishallinto

- Palvelusihteerit, vakansseja ei ole ollut viimeisen vuoden aikana avoimena-
kaan, mutta esim. puhelinvaihteenhoitajien rekrytointi (eläköityvien tilalle)
tulee varmasti olemaan haastavaa (1)
- Kokemusta omaavia henkilöitä, työpaikkakoulutukseen ei ole enää varaa eikä
aikaa (1)

Sosiaali- ja terveystoimi

- Sairaanhoidajia (7)
- Lääkäreitä (2)
- Erityisosaamista vaativaa harvinaisemmalta alueelta (1)
- Osaavaa ja hyvin koulutettua henkilöstöä. Sisäinen rekrytointi ei enää tuota
sitä (2)
- Suuhygienistejä (2)
- Hammaslääkäreitä (1)
- Laitoshuoltajia (1)
- Kausityöntekijöitä periferiaan (1)

Sivistystoimi

- Lastentarhaopettajia (4)
- Lyhytaikaisia sijaisuuksia (2)
- Erityisopettajia (1)
- Erityisluokanopettajia (1)
- Koulutettua henkilöstöä (1)
- Koulutettuja vaikea saada, mutta etenkin sopivia. Koulutus ei aina takaa sopi-
vuutta (1)
- Tiettyjen aineiden opettajat (tekninen, kotitalous, joskus liikunta) (1)
- Perhepäivähoitajat (1)
- Liikunnanohjaajat (liikunnanohjaajissa vaihtuvuus suurta) (1)
- Rehtoreita (1)

- Uinninvalvontakelpoista henkilöstöä (1)
- Ei vaikeuksia henkilöstön hankinnassa (2)

Yhdyskuntatoimi

- Alan koulutuksen saaneita, aiemmin alla työskennelleitä (1)
- Ajokortillisia ei ole aina riittävästi (työsuhdekulkemiset) (1)

Liikelaitos

- Suurtalouskokkeja (1)
- Laitoshuoltajahenkilöstöä, etenkin määräaikaista (2)

Liite 8. Vaikeimmat asiat rekrytoinnissa

Oikeanlaisen työntekijän löytäminen

- Löytää se tyyppi, joka vahvistaa osaamisellaan ja persoonallaan työyhteisöä
- Koulutettua henkilöstöä on vaikea löytää
- Saada kaukaa keskustasta olevaan kohteeseen koulutettuja sijaisia
- Alamme ei ole kovin vetovoimainen ja palkkaus ei ole houkutteleva, niin ammattitaitoisia henkilöitä on vaikea saada
- Tavoitteenamme on saada alallemme miehiä
- Työssäpysyvyyden arviointi (alkoholismi, sairastavuus)
- Hakemuksia tullut todella vähän, ei ole ollut riittävästi valinnanvaraa valittavassa työntekijässä (2)
- Yleisellä tasolla näyttää siltä, että pidempiin työsuhteisiin on vaikea saada henkilöitä sitoutumaan (1)
- Pienen ammattiryhmän vähyys paikkakunnalla
- Yleensäkin esim. sairaanhoitajapula

Byrokraattisuus rekrytointiprosessissa

- Tällä hetkellä kaupungin asettamat raamit asialle, mutta ylipäättään rekrytointiprosessi on erittäin byrokraattinen ja pitkälinen, suorastaan vastenmielinen
- Työläin on laatia hakijoista luettelo ja viranhaltijapäätösten lähettäminen, sekä valituille, että muille hakijoille
- Vakinaisten toimien täyttölupien hakeminen aikaa vievää
- Määräaikaisten toimien perusteet

Nykyinen taloustilanne

- Taloudellisesta tilanteesta johtuen todellista rekrytointia ei ole
- Tehtävien määräaikaisuus, osaava ja motivoitunut henkilöstö pitäisi kuitenkin jotenkin pystyä saamaan
- Lomautusten aiheuttamat ”lisätyöt” rekrytoinnissa, määräaikaisten toimien perusteet

- Se, ettei voi vakinaistaa avoimiin toimiin, vaikka kyse lakisääteisistä henkilö-
määristä / täyttökiellot (2)
- Myöskään sijaisia ei ole aina lupa palkata
- Palkkaus pitäisi olla joustavampi, suuhygieenisteille toimenpidepalkkiot

Imagon/työnantajamaineen heikkoudet

- Jämsän imago tällä hetkellä
- Pieni kunta ei houkuttele: palvelut, työpaikat
- Kaupungin houkuttavuus, maine työnantajana

Yksittäiset osa-alueet rekrytoinnissa

- Ei ehkä vaikeaa, mutta työlästä, kun selvät ohjeet puuttuvat, nyt toimitaan
”tapauskohtaisesti”
- Ilmoituksen laatiminen
- Aikapula: rekrytointi on pitkäkestoinen investointi, pitäisi pystyä tekemään
huolella, hakemusten seulonta, haastattelukysymykset, ulkopuoliseen sovel-
tavuuden arviointiin liittyvien perusolettamien valmistelu

Ennakoimattomien tilanteiden hoitaminen

- Äkillisten sairastumisten aiheuttamat tilanteet
- Varsinkin ennakoimattomat henkilöiden poislähtemiset

Ei ongelmia

- Ei mitkään

Liite 9. Haastattelurunko

1. Kuinka Jämsän kaupunki hoitaa henkilöstösuunnittelua ja henkilöstötarpeen määrittelyä? Onko kaupungilla käytössä henkilöstöstrategiaa?
2. Millaisia käytäntöjä sisältyy Jämsän kaupungin toimialojen rekrytointiprosessiin? Onko toimialoilla olemassa ennalta sovittuja käytäntöjä, joiden mukaan rekrytointiprosessi etenee? Ketkä osallistuvat rekrytointiprosessiin (tarpeen määrittelyyn, ilmoituksen tekoon ja julkaisuun, haastatteluihin ja valintapäätöksiin)?
3. Miten Jämsän kaupunki mittaa rekrytointikanaviensa toimivuutta?
4. Rekrytointiprosessi-kyselyyn vastasi Jämsän kaupungin rekrytoivista esimiehistä 36: 16 sosiaali- ja terveystoimesta, 14 sivistystoimesta ja kaksi yleishallinnon, yhdyskuntatoimen sekä liikelaitoksen puolelta. Jakaantuuko rekrytoivien esimiesten määrä pääpiirteiltään samoin todellisuudessa, että sosiaali- ja terveystoimen rekrytoivia esimiehiä on Jämsän kaupungissa lukumääräisesti eniten?
5. Hyödyntääkö Jämsän kaupunki rekrytoinnissaan sähköisiä rekrytointijärjestelmiä tai sosiaalista mediaa? Jos hyödyntää, niin mitä kanavia? Jos ei hyödynnä, niin miksei?
6. Millainen ohjeistus Jämsän kaupungilla on työntekijöilleen sosiaalisessa mediassa toimimiseen?
7. Mitkä näkisit tällä hetkellä suurimmiksi haasteiksi Jämsän kaupungin rekrytoinnissa?
8. Miten Jämsän kaupungin henkilöstöjärjestelyjen suunnitellut säästötoimenpiteet tulevat vaikuttamaan rekrytointiin?
9. Mitkä tekijät näet Jämsän kaupungin rekrytoinnin tulevaisuuden avaintekijöinä?

Liite 10. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa- sähköpostikyselylomake

Hei!

Olen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta Jämsän kaupungin rekrytointikanavien tehostamisesta ja tältä osin tutkimukseni liittyy kunta-alan sosiaalisen median hyödyntämiseen rekrytoinnissa. Tarkoitukseni on tämän kyselyn avulla selvittää, mitä sosiaalisen median käyttöönotto on tuonut mukanaan rekrytointiin kunta-alalla.

Lähetän liitetiedostona pienimuotoisen kyselyn (6 kysymystä), johon toivoisin saavani ystävällisesti vastauksen, kuinka Tampereen kaupunki hyödyntää sosiaalista mediaa rekrytoinneissaan. Olisin erittäin kiitollinen vastauksista. Antamianne vastauksia tulisin käyttämään opinnäytetyöni kehittämisosiossa.

Kerron mielelläni lisää opinnäytetyöstäni, jos tarvitsette siitä mahdollisesti lisätietoa ennen kyselyyn vastaamista.

Terveisin Niina Tuunanen YAMK-opiskelija, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu

Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa

1. Miksi ja miten aloititte sosiaalisen median hyödyntämisen rekrytointikanavana?
2. Mitä sosiaalisen median kanavia käytätte tällä hetkellä rekrytoinnissa? Kuinka hyödynnätte käyttämiänne kanavia?
3. Kuinka sosiaalisen median käyttäminen rekrytointikanavana on toiminut? Onko se täyttänyt sille asetetut tavoitteet?
4. Minkä toimialan henkilöstöä rekrytoitte sosiaalisen median kautta?
5. Minkälaista työvoimaa sosiaalisen median kautta tavoittaa kokemuksenne mukaan parhaiten?
6. Kuinka mittaatte sosiaalisen median toimivuutta rekrytointikanavana?